

## Informationsblatt 5

26. Juni 2008

### EBR – ein wesentlicher Bestandteil einer guten Unternehmensführung

Leitende Manager erkennen zunehmend die Vorteile einer ernsthaften Arbeitnehmerbeteiligung an. Diese Unternehmensleiter beherzigen folgende Grundsätze einer guten Unternehmensführung:

- Das Unternehmen muss sich für die Arbeitnehmer einsetzen, die sozialen (und ökologischen) Auswirkungen seiner Geschäfte beachten und das Recht der Arbeitnehmer zur Organisation in Gewerkschaften respektieren.
- Die Arbeitnehmervertretungsgremien in den Unternehmen müssen auf transnationaler Ebene sachgerecht gestaltet werden, um vor der Einführung bedeutender Änderungen als Vermittler der Arbeitnehmer zu fungieren, den Dialog mit der Unternehmensleitung und anderen betroffenen Akteuren aufzunehmen und Stellungnahmen zu den Vorschlägen der Unternehmensleitung zu formulieren, die in den Entscheidungs- und Durchführungsprozess aufgenommen werden.

Es lässt sich in der Tat feststellen, dass die wettbewerbsfähigsten Unternehmen in Europa oft diejenigen sind, deren Arbeitnehmer am aktivsten am Entscheidungsprozess teilhaben.

Europäische Betriebsräte (EBR) – systematisch zum sozialen Frieden und einer hohen Produktivität beitragen können, indem sie partnerschaftliche Arbeitsverhältnisse fördern.

Untersuchungen, die sich mit den Auswirkungen vom Recht auf Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung in den Unternehmen befassen, bekräftigen diese Feststellung. Sie zeigen die positiven wirtschaftlichen Folgen für diese Unternehmen selbst sowie die Verbindung mit der nationalen Wirtschaftsleistung und die weiteren Vorteile für die Gesellschaft insgesamt aufzeigen.

Heutzutage haben die meisten Unternehmen erkannt, dass die Fachkenntnisse und das Engagement der Arbeitnehmer zu direkten positiven Wirtschaftsergebnissen beitragen können. Die Erfahrung zeigt, dass die Arbeitnehmer tatsächlich bereit sind, positive Beiträge zur Bewältigung des Wandels zu leisten, wenn sie pro-aktiv unterrichtet werden und zweckdienlich zu den Unternehmensentscheidungen und begleitenden Sozialmassnahmen konsultiert werden. Das kann auch am Vorgehen vieler Europäischer Betriebsräte beobachtet werden. Daher ist es nicht erstaunlich, dass wirksame Strukturen zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer nachweislich eine positive Auswirkung auf Innovationen, Produktivität und Zufriedenheit bei den Arbeitnehmern haben. Ebenso wenig ist verwunderlich, dass diese Feststellungen dadurch bekräftigt werden, dass die Länder, in denen Unternehmensleitungen zum sozialen Dialog mit ihren Arbeitnehmern angehalten sind und Arbeitsbeziehungen eher partnerschaftlich verlaufen, auch hohe wirtschaftliche Ergebnisse aufweisen.

### Wie können EBR zur Entwicklung einer modernen Unternehmenskultur beitragen?

EBR sind eine besondere Art der Informations- und Anhörungsgremien, da sie grenzübergreifend agieren. Dadurch dass sie die Arbeitnehmer auf transnationaler Ebene wirksam und strukturiert einbinden, können Unternehmen, die eine transnationale Gestaltung der Unternehmensleitung anstreben, die EBR als Ansatzpunkt für eine auf nationaler Ebene initiierte gute Beziehung zu den Beschäftigten nutzen.

Wenn Unternehmen über nationale Grenzen hinweg expandieren, stehen sie vor einer Reihe wichtiger Herausforderungen: Wie sollen verschiedene nationale Kulturen und Verfahren in die Arbeitsbeziehungen eingebunden werden? Wie kann sich eine gemeinsame Unternehmensidentität herausbilden, insbesondere wenn Arbeitsplätze in anderen Ländern hinzukommen? Wie können sie gewährleisten, dass Mindeststandards bei

**Codetermination Rights and the Comparative Performance of Countries**

	GROUP 1: COUNTRIES WITH STRONG CODETERMINATION RIGHTS	GROUP 2: COUNTRIES WITH WEAK OR NO CODETERMINATION RIGHTS
<b>AVERAGE ROE</b> (Return on Equity) for companies in the FTSE All-World Index	18.4 %	17.9 %
<b>EMPLOYEE SATISFACTION</b> (percentage of workers who are satisfied or very satisfied with working conditions)	87.7 %	82.1 %

Note: Group 1: Austria, Czech Republic, Denmark, Finland, Germany, Hungary, Netherlands, Norway and Sweden. Group 2: Belgium, France, Greece, Ireland, Italy, Poland, Portugal, Spain and the UK. Employee satisfaction is weighted by total country employment in 2005, according to OECD online statistics ([www.oecd.org](http://www.oecd.org)).

Source: Own calculations from FTSE All-World Review (November 2006) and the European Foundation's Fourth European Working Conditions Surveys (2005)

Quelle: ETUI-REHS and ETUC, Benchmarking Working Europe 2007

Dies hat allerdings nicht nur für die fortschrittlichen Unternehmensleitungen einiger weniger weitsichtiger Unternehmen positive Auswirkungen. Es ist auch allgemein anerkannt, dass die gesetzlichen Vorschriften hinsichtlich der Mitbestimmung der Arbeitnehmer – wie das Gesetz über

Arbeitsabläufen außerhalb des Ursprungslands umgesetzt werden? Wie kann ein direkter und guter Informationsfluss zwischen den Arbeitnehmern in den verschiedenen Ländern und der Unternehmensleitung sichergestellt werden? Dies sind alles Funktionen, die EBR erfüllen können. Eine aktuelle Umfrage unter leitenden Managern zeigt deutlich, dass EBR Funktionen übernehmen, die in multinationalen Unternehmen auf nationaler Ebene nur schwer auszufüllen sind. Unternehmenswerte und/oder -aufträge wurden bei aktuellen EBR-Sitzungen laut den Umfragen in 69 Prozent der befragten EBR besprochen; Soziale Verantwortung von Unternehmen (SVU) in 62 Prozent. Themen wie grenzüberschreitende Verlagerungen und transnationale Vergleiche zur Ermittlung der Betriebsleistungen werden auch zunehmend in EBR diskutiert.

### Bei aktuellen EBR-Sitzungen am häufigsten diskutierte Themen

Besprochene Themen	Prozentsatz der EBR
Finanzielle Lage der Unternehmen	99
Unternehmenswerte/aufträge	69
Übernahmen und Fusionen	68
Betriebsverkleinerung oder -schließungen	66
SVU/Nachhaltigkeit	62
Verfahrenserneuerung	60
Produktinnovation	49

Quelle: TIM Project "Innovative Corporate Cultures and EWCs", 2006.

### Prozentsatz der Unternehmensleiter, die meinen dass EBR eine positive bzw. negative Auswirkung haben

Einfluss der EBR auf:	Positiv	Negativ
Die Kommunikation mit den Arbeitnehmern	67	2
Das Engagement der Arbeitnehmer hinsichtlich der Unternehmensziele	62	0
Die wirksame Umsetzung der Managemententscheidungen	37	3
Die Schnelligkeit bei der Entscheidungsfindung im Unternehmen	10	9

### Wie sehen Unternehmensleiter den Einfluss von EBR auf den Geschäftsbetrieb?

Ogleich unter den Unternehmensleitungen verschiedene Meinungen bezüglich der Auswirkungen von EBR auf ihre Unternehmen vorherrschen, ist die Beurteilung im Allgemeinen positiv. 67 Prozent der Unternehmensleiter meinen, dass EBR die Kommunikation mit den Arbeitnehmern „etwas“ oder „erheblich“ verbessert hat, wohingegen nur 2 Prozent der Ansicht sind, dass die Kommunikation sich verschlechtert hat. Fast zwei Drittel der befragten Unternehmensleitungen sind der Auffassung, dass das Engagement der Arbeitnehmer sich verstärkt hat und es gab keine negativen Feststellungen in diesem Bereich. 37 Prozent meinen, dass die Umsetzung der Unternehmensentscheidungen

durch EBR wirksamer verläuft, wohingegen nur 3 Prozent diesen Punkt negativ bewerten. Nur bezüglich der „Schnelligkeit bei der Entscheidungsfindung“ gab es etwa gleich viele positive und negative Meinungen – jedoch war eine eindeutige Mehrheit (82 %) sich einig, dass dieser Aspekt insgesamt keine besondere Auswirkungen hat.

(Lesen Sie hierzu mehr in ETUI-REHS and EGB, Benchmarking Working Europe 2008, Seite 78.)

Alles in allem hat eine gute Unternehmensführung auf transnationaler Ebene eine Reihe von entscheidenden Vorteilen:

- Wenn ein EBR als Diskussionspartner und wesentlicher Akteur bei Verhandlungen mit der Unternehmensleitung akzeptiert wird, ist das ein Zeichen dafür, dass die Arbeitnehmer durch die Europäisierung und Internationalisierung des Unternehmens nicht vor den Kopf gestoßen werden und die bisherigen Vertretungsstrukturen, die in der Vergangenheit positive Arbeitsbeziehungen unterstützt haben, nicht hinfällig werden.
- Durch die Einbindung von Vertretern aus verschiedenen nationalen Arbeitsplatzkulturen und Arbeitsverhältnissen können EBR der Unternehmensleitung dabei helfen, zu erkennen wie transnationale Entscheidungen in den verschiedenen Ländern und Regionen von den Arbeitnehmern aufgenommen und ausgelegt werden.
- Auf europäischer Ebene hat sich die Arbeitnehmerseite als ein sehr viel wirksamerer Seismograph und besseres Frühwarnsystem für – oft unabsichtlich – durch Managemententscheidungen ausgelöste Schocks und Schwächen erwiesen, als „monokulturelle“ Unternehmensleitungen in multinationalen Unternehmen, welche die Fehler von Kollegen und Vorgesetzten nicht erkennen (oder diese nicht aufzeigen möchten).

Somit haben wirksame EBR im Ganzen einen positiven Einfluss auf Unternehmensleitungen. Viele Unternehmen sind sich darüber bereits im Klaren und brauchen nach der Verbesserung der EBR-Richtlinie nicht mehr viel zu tun. Andere werden entdecken, dass der Einsatz ernsthafter transnationaler Unterrichts- und Anhörungsverfahren außerordentlich vorteilhaft für ihr Unternehmen sein kann.

#### Nützliche Links:

EGB Website: <http://www.etuc.org/>

ETUI-REHS Website: <http://www.etui.org>

Die speziellen EGB Webseiten: <http://www.worker-participation.eu> und

<http://www.sda-asbl.org/DbInfo/inizio.asp> (Social Development Agency, SDA)

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an: Norbert Kluge, Senior Researcher, [nkluge@etui.org](mailto:nkluge@etui.org) oder Sigurt Vitols, Associated researcher, [svitols@etui.org](mailto:svitols@etui.org)