Eurofound

Sozialer Dialog und Personalpraktiken in globalen europäischen Unternehmen

Einleitung

Auf Ersuchen des Europäischen Parlaments hat Eurofound unter Berücksichtigung der Erfahrungen der Europäischen Betriebsräte und europäischer Rahmenvereinbarungen untersucht, wie der soziale Dialog in multinationalen Unternehmen (MNU) funktioniert.

Das übergeordnete Ziel dieser Forschungsarbeiten besteht darin, die Formen des sozialen Dialogs auf mehreren Ebenen (grenzüberschreitend, national und lokal) innerhalb von MNU besser zu verstehen. Der Schwerpunkt liegt auf den Mechanismen der Übermittlung und Artikulierung, die bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung sowohl der Praktiken des Personalmanagements als auch der Ergebnisse des sozialen Dialogs zum Einsatz kommen. Die Untersuchung stützt sich auf Fallstudien sowie auf Fokusgruppen aus Experten.

Politischer Hintergrund

Schätzungen zufolge entfällt etwa ein Drittel der weltweiten Produktion auf MNU. Rund 28 % des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) dürfte von diesen Unternehmen erwirtschaftet werden. In Bezug auf die globale Beschäftigung liegt der Anteil von MNU bei schätzungsweise 23 % (Gesamtbeschäftigung) bzw. 26 % (im Privatsektor). Darüber hinaus haben MNU enormen Einfluss auf die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen bei Tochtergesellschaften, Zulieferern und Unterauftragnehmern, vor allem aber auf die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern und den sozialen Dialog auf Unternehmensebene.

Der Umgang des Personalmanagements mit den Arbeitnehmervertretern wird von einer Reihe zusammenhängender Faktoren und Aspekte beeinflusst: das Ursprungs- und das Gastland, die Branche und Art des Unternehmens sowie die oftmals komplexe, sich wandelnde Dynamik der verschiedenen Ebenen innerhalb der MNU selbst. Ein besonders wichtiger Aspekt ist das Spannungsverhältnis zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung des Personalwesens und dessen Implikationen für die Einflussmöglichkeiten der Tochtergesellschaften auf die Zentrale sowie für Ausmaß und Qualität des sozialen Dialogs.

Wesentliche Erkenntnisse

- Standardisierungs- und Zentralisierungsprozesse im Personalmanagement können den etablierten sozialen Dialog insbesondere auf lokaler und nationaler Ebene potenziell beeinträchtigen. Auch Faktoren wie der Wirtschaftszweig und die Art des Produkts können sich auf die Artikulierung von Anliegen (und damit die Beziehung) zwischen Zentrale und Tochtergesellschaft auswirken, da es mit von diesen Faktoren abhängt, wo wichtige Entscheidungen getroffen werden.
- Die Artikulation des sozialen Dialogs und die Praktiken des Personalmanagements werden von den Führungskräften der MNU geprägt. Nationale Führungskräfte, die aus dem Hauptsitz des Unternehmens stammen, identifizieren sich eher mit der globalen Ebene, während Führungskräfte mit starken Bindungen vor Ort sich eher der lokalen Ebene zugehörig fühlen.
- Die obersten Führungsteams und die globale Unternehmensführung sind eher multikulturell geprägt; das Land des Hauptsitzes spielt für sie eine untergeordnete Rolle. Diese Internationalisierung der Führung könnte sich auch auf den sozialen Dialog auswirken, da in Zukunft immer mehr Führungskräfte aus Ländern und Regionen außerhalb Europas kommen und andere Auffassungen von Arbeitsbeziehungen, Tarifrechten und Sozialpartnerschaft mitbringen könnten.
- Aus einigen der Fallstudien geht hervor, dass größere geschäftliche Umstellungen und damit verbundene Umstrukturierungen in jüngerer Zeit eng mit dem Druck „aktivistischer“ globaler privater Investmentfonds verknüpft sind. Außerdem haben drei der Unternehmen aus der Fallstudie Umstrukturierungsprogramme durchgeführt, die zu einem Beschäftigungsabbau führten – infolge von Veräußerungen, des Verkaufs als unrentabel erachteter Geschäftssparten oder der Konzentration von Funktionen und Produktionsstätten in Europa.

- Europäische Betriebsräte können wesentlich zum Aufbau einer gewerkschaftlichen Vertretung vor Ort und zur Förderung des sozialen Dialogs auf EU-Ebene beitragen. Alle Europäischen Betriebsräte in der Stichprobe der Studie bewiesen Handlungsgeschick und auch Innovationskraft, die über die Standardbestimmungen der Richtlinie über den Europäischen Betriebsrat hinausgingen. Aus Sicht des europäischen Managements haben sich die Europäischen Betriebsräte mit der Zeit eindeutig zu einem wichtigen Partner sowohl des Personalwesens als auch der Geschäftsführung entwickelt. Ihre besondere Bedeutung ergibt sich daraus, dass die Arbeitsbeziehungen auf nationaler und lokaler Ebene von einer großen Vielfalt an Institutionen, Einrichtungen und Strukturen gekennzeichnet sind.
- Die Rolle und der Schwerpunkt der Personalmanagementfunktion verschieben sich, und möglicherweise wird sie innerhalb der Unternehmen künftig weniger sichtbar sein. Die Untersuchungen ergaben, dass die Stellung des mittleren Personalmanagements „ausgehöhlt“ werden könnte, weil seine Befugnisse zum einen an zentraler Stelle zusammengeführt und zum anderen an die lokale Ebene delegiert werden. Daher könnte das Personalmanagement weiter an Bedeutung verlieren. In dieselbe Richtung wirken auch weitere Faktoren, beispielsweise die Auslagerung von traditionell wichtigen Personalmanagementfunktionen.
- Da Entscheidungen zunehmend auf globaler statt auf europäischer Ebene getroffen werden, ist womöglich selbst der Europäische Betriebsrat oftmals nicht das geeignete Forum für den sozialen Dialog. Bisweilen entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen der Standardisierung einerseits und dem Umstand, dass die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf lokaler Ebene weitgehend durch die nationalen Sozialpartnerschaftssysteme und diverse Rechtsrahmen bestimmt sind, andererseits. Infolgedessen geraten die lokalen Führungskräfte unter den entgegengesetzten Druck von zwei Seiten.

Empfehlungen für die Politik

- Während die Unternehmensorganisation und -führung verstärkt anhand globaler Vorgaben und Orientierungen strukturiert wird, werden die Arbeitsbeziehungen im Hinblick auf Machtverhältnisse, Organisation und Ressourcen sowie rechtlich geregelte Zuständigkeiten weiterhin von der nationalen Ebene beherrscht. Um die Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf transnationaler Ebene besser in Einklang zu bringen, bedarf es weiterer Überlegungen und Maßnahmen.
- Zwischen den transnationalen Ebenen der Entscheidungsfindung in Unternehmen (global) und dem transnationalen sozialen Dialog (europäisch) tut sich eine zunehmende Diskrepanz auf. Dem Abbau dieses Ungleichgewichts sollte mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, indem die Konsultationsformen und -strukturen auf globaler Ebene gestärkt werden.
- Die bestehenden Europäischen Betriebsräte sollten sich darüber austauschen, mit welchen einschlägigen Praktiken ihre Mitwirkung an Unternehmensentscheidungen in der gesamten EU einen positiven Beitrag zur Unternehmensführung und -kultur geleistet hat.
- Die Sozialpartner sollten sich mit Unterstützung von Institutionen der EU und ihres jeweiligen Landes bemühen, die Personalpolitik und den sozialen Dialog in MNU besser aufeinander abzustimmen, da sich eine „Entkopplung“ nachteilig auf den transnationalen sozialen Dialog in der EU auswirken würde.
- Der transnationale soziale Dialog in MNU muss konstruktiv daran mitwirken, dass wir den Übergang zu einer CO2-armen Wirtschaft und den technologischen und demografischen Wandel meistern. Auf diese Weise wird er einen positiven Beitrag zum sozialen Dialog in der EU leisten.
- Darüber hinaus hat der COVID-19-Ausbruch den Betrieb von MNU in der gesamten EU schwer beeinträchtigt. Die beispiellosen Folgen dieser Gesundheitskrise sind je nach Unternehmen ganz unterschiedlich. Der soziale Dialog zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern wird jedoch auch unter diesen außergewöhnlichen Umständen fortgesetzt, indem die Rechte der Arbeitnehmer auf Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung trotz der Störungen im Betriebsablauf gewahrt bleiben. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts haben Online-Sitzungen die üblichen grenzüberschreitenden Kontakte und persönlichen Zusammenkünfte ersetzt, aber im Wesentlichen ist der soziale Dialog gefordert, maßgeblich zur Bewältigung der vielfältigen sozialen, beschäftigungs- und unternehmensbezogenen Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie beizutragen.

Weitere Informationen

Der Bericht *Social dialogue and HR practices in European global companies* (Sozialer Dialog und Personalpraktiken in globalen europäischen Unternehmen) ist abrufbar unter http://eurofound.link/ef19009.

Forschungsleiter: Ricardo Rodriguez Contreras

information@eurofound.europa.eu