

ERFAHRUNG ALS FUNDAMENT:  
**EIN WIN-WIN-ANSATZ IN  
SACHEN TRANSNATIONALER  
ARBEITSBEZIEHUNGEN**  
IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN

ABSCHLUSSBERICHT





Mit finanzieller Unterstützung  
der Europäischen Union

ERFAHRUNG ALS FUNDAMENT:  
**EIN WIN-WIN-ANSATZ IN  
SACHEN TRANSNATIONALER  
ARBEITSBEZIEHUNGEN**  
IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN

**ABSCHLUSSBERICHT**

---

**Finanzhilfevereinbarung VS/2016/0414  
Gemeinsame Projektstudie von EGB und BUSINESSEUROPE**



**erstellt in Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberverbänden**



**und den europäischen Gewerkschaftsverbänden**



## ÜBER DIE AUTORINNEN UND AUTOREN

Der EGB und BusinessEurope möchten Marie-Nöelle Lopez und Stefania Marassi für ihre geleistete Arbeit, ihren Einsatz und ihre Professionalität herzlichen Dank und höchste Wertschätzung aussprechen.

Marie-Nöelle Lopez ist Gründerin und Chefredakteurin von Planet Labor, einer Nachrichtenagentur mit Schwerpunkt Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen auf europäischer wie auch globaler Ebene. Sie leitete die Einrichtung der TCA-Datenbank der Europäischen Kommission und war als Expertin an diversen TCA-relevanten Projekten beteiligt.

Stefania Marassi ist Wissenschaftlerin auf dem Gebiet des europäischen sowie internationalen Arbeitsrechts und Dozentin an der Universität für Angewandte Wissenschaften, Den Haag. Zudem ist sie als unabhängige Beraterin tätig.

## HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Die in diesem Bericht zum Ausdruck gebrachten Ansichten und Meinungen sind diejenigen der Autorinnen und Autoren und entsprechen nicht notwendigerweise denen der Europäischen Kommission. Der EGB und BusinessEurope zeichnen als Autoren der gemeinsamen Schlussfolgerungen allein für diese verantwortlich.



# INHALT

Einführung	4
<b>1.</b> Warum eine TCA aushandeln? Blickwinkel eines Arbeitgebers	6
<b>2.</b> Triebfedern für TCA-Verhandlungen	7
<b>3.</b> Vorteile für beide Seiten	10
<b>4.</b> Die Verhandlungsphase: kritisch aber unumgänglich für die anschließende Implementierung einer Vereinbarung	13
<b>5.</b> Die Umsetzungsphase: Herausforderung für alle, Raum für innovative Lösungen	16
<b>6.</b> Erkenntnisse	19
Gemeinsames Fazit von Europäischem Gewerkschaftsbund und BusinessEurope	21
Liste der transnationalen Unternehmensvereinbarungen	22
Verzeichnis der geführten Gespräche	23



# EINFÜHRUNG

## Erfahrung als Fundament: der Hintergrund der gemeinsamen Projektstudie

Während der vergangenen Jahre haben transnationale Unternehmensvereinbarungen (Transnational Company Agreements, TCAs) in multinationalen Unternehmen (MNU) zunehmend Verbreitung gefunden. Bis dato wurden mehr als 280 Papiere unterzeichnet. Dies ist das Ergebnis der Internationalisierung von Arbeitsbeziehungen, in denen europäische und internationale Gewerkschaften einerseits sowie einige multinationale Unternehmen andererseits eine gemeinsame Handlungsgrundlage gefunden haben.

Im Laufe des letzten Jahrzehnts haben TCAs auch die Aufmerksamkeit von EU-Institutionen auf sich gezogen, weil es auf diesem Wege erwiesenermaßen möglich ist, heikle Problematiken (wie Antizipation und Restrukturierung) in konzertierter Weise in Angriff zu nehmen und zugleich zum Erreichen politischer Zielsetzungen beizutragen, wie etwa zu den Zielen der Strategie Europa 2020. Die Europäische Kommission hat 2008 ein Expertengremium (mit Vertretern von Gewerkschafts- wie auch Arbeitgeberseite) eingesetzt und eine Reihe von Berichten zu damit in Verbindung stehenden Themen (wie den Auswirkungen von TCAs in verschiedenen Rechtssystemen, Streitbeilegung, usw.) beauftragt. Während das Europäische Parlament am 15. Juli 2013 eine Entschließung angenommen hat, die den Bericht „Grenzüberschreitende Kollektivverhandlungen und transnationaler sozialer Dialog (2012/2292(INI))“ (Berichterstatte MdEP Thomas Händel) verabschiedet, und forderte die Kommission selbst auf, Ad-hoc-Maßnahmen für TCAs zu erwägen.

Das Thema TCAs steht seit einiger Zeit auch auf internationaler Ebene im Rampenlicht. Die IAO hat verschiedene Untersuchungen dazu durchgeführt und die Frage, welche Rolle TCAs im Kontext einer nachhaltigen Steuerung globaler Lieferketten spielen können, gehörte zu den zentralen Punkten, mit denen man sich im Rahmen der Internationalen Arbeitskonferenz der IAO im Juni 2016 beschäftigt hat.

Die wachsende Zahl der Vereinbarungen hat die europäischen Sozialpartner veranlasst, der Eröffnung einer entsprechenden Diskussion zuzustimmen. Das jüngste

Projekt hat – zum ersten Mal überhaupt – Gewerkschaften, Arbeitgeberorganisationen und Unternehmen an einem Tisch versammelt und eine Debatte angestoßen, die die Ergebnisse organisationsinterner Diskussionen sowie anderer TCA-bezogener Projekte, die der EGB und BusinessEurope im Laufe der vergangenen Jahre durchgeführt haben, zugrunde legt.

Auf Gewerkschaftsseite haben zahlreiche europäische Gewerkschaftsverbände ihre Arbeit rund um Aushandlung und Abschluss von TCAs intensiviert – begleitet vom EGB, der diese Arbeit seit 2009 aktiv unterstützt, um hieraus erwachsende Probleme anzugehen. Der EGB konnte zwei unterschiedliche Projekte erfolgreich abschließen, was zu dem Vorschlag geführt hat, dieser Art von Verhandlungen eine Plattform zu bieten.

Gleichzeitig haben sich BusinessEurope und seine Mitgliedsorganisationen mit dem Thema TCAs beschäftigt und einen Austausch zwischen den Unternehmen angeregt. 2010 hat man die Erfahrungen einer Reihe multinationaler Unternehmen im Rahmen eines gemeinsamen Projekts mit ITCILO diskutiert. In jüngerer Zeit ging es in einem weiteren Projekt dieser Art um die Chancen und Herausforderungen, die mit TCAs und globalen Lieferketten verbunden sind.

Gemein war diesen Gesprächen, dass beide Organisationen auf aktuellen Praktiken aufbauen wollten, um Lösungen herauszuarbeiten, die den Verhandlungsvertretern in ihrer Position eventuell nützen. Vor diesem Hintergrund haben der EGB und BusinessEurope eine gemeinsame Projektstudie entwickelt: „Erfahrung als Fundament: ein Win-Win-Ansatz in Sachen transnationaler Arbeitsbeziehungen in multinationalen Unternehmen“. Innerhalb der letzten zwei Jahre hat man sich diesbezüglich mehrmals getroffen. Im Anschluss an eine Vorbereitungsphase, die die ersten 6 Monate des Jahres 2017 in Anspruch genommen hatte, kamen die Sozialpartner erstmals im Oktober 2017 in Helsinki zusammen, wo man über die Einflussfaktoren und Vorteile von TCAs sprach. Der zweite Workshop wurde für Ende Januar 2018 in Berlin organisiert – im Mittelpunkt dieser Gespräche standen Verhandlungen sowie die Implementierung von Vereinbarungen. Im Mai 2018 dann fand in Brüssel ein letztes Treffen zur Besprechung des Abschlussberichts statt. Die im Verlauf der gesamten

Projektstudie geführten Gespräche und Diskussionen flossen dabei sowohl in den vorliegenden Abschlussbericht der zwei unabhängigen Expertinnen Marie-Nöelle Lopez und Stefania Marassi ein, als auch in das politische Fazit von EGB und BusinessEurope, das besagten Bericht beschließt.

### **Ergebnisse der Projektstudie: der Abschlussbericht**

Der vorliegende Abschlussbericht identifiziert und umreißt die wichtigsten Ergebnisse der zwischen Juli 2017 und März 2018 geführten Gespräche mit Verantwortlichen des zentralen Managements und Gewerkschaftsvertretern von insgesamt acht Unternehmen, die bereits zuvor transnationale Unternehmensvereinbarungen (und hier insbesondere europäische Rahmenvereinbarungen auf Unternehmensebene (EFAs) und/oder globale Rahmenvereinbarungen (GFAs)) geschlossen hatten.

Für die Zwecke dieser Projektstudie wählte der Lenkungsausschuss acht Unternehmen mit Hauptsitzen in Italien, Frankreich und Deutschland aus. Somit wurden im Rahmen dieser Studie sechs EFAs und zwei GFAs untersucht. Die als Beispiel ausgewählten Unternehmen decken ein breites Spektrum verschiedenster Situationen ab. Eines dieser Unternehmen bewegt sich noch nicht lange auf dem europäischen Verhandlungsparkett und drei haben bislang erst eine TCA geschlossen. Im Gegensatz dazu haben die anderen vier in der „Arena“ der transnationalen Verhandlung bereits viel Erfahrung gesammelt: Das erste hat bereits sieben TCAs (fünf EFAs und zwei GFAs) geschlossen, das zweite drei TCAs (zwei EFAs und ein GFA), das dritte zwei EFAs und das vierte/letzte drei EFAs.

Zwei dieser EFAs sind zudem Beispiele für Vereinbarungen, die bereits einen Verlängerungs- und Neuverhandlungsprozess erfahren haben. Gerade was Neuverhandlungen angeht, hat die Untersuchung dieser Vereinbarungen zu einem besseren Verständnis spezifischer Fragestellungen geführt: Es ist klarer geworden, wie Sozialpartner Probleme, auf die sie im Zuge der Umsetzung stoßen, auch als solche erkennen können, wie man eine gemeinsame Situationsdiagnose erstellt und wie eine Zusammenarbeit funktioniert, die auf eine bessere Implementierung von Vereinbarungen auf lokaler Ebene ausgerichtet ist.

Zu guter Letzt schneiden auch die untersuchten TCAs selbst eine breite Palette unterschiedlichster Probleme

an – so etwa Themen wie Inklusion junger Menschen, Vermittelbarkeit, Antizipation von Wandel, Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz oder grundlegende Arbeitnehmerrechte. Sie alle waren mit europäischen oder auch globalen Gewerkschaftsverbänden (European Trade Union Federations, ETUFs, bzw. Global Union Federations, GUFs) verhandelt worden.

Besagte Gespräche im Rahmen der vorliegenden Studie waren auf einen Fragebogen gestützt, den der Lenkungsausschuss erarbeitet hatte. Dabei deckte die Liste der gestellten Fragen ein weites Themenfeld ab: a) die treibenden Faktoren, die die Unterzeichnerparteien veranlassen haben, in Verhandlungen einzutreten und diese Art von Vereinbarungen zu schließen, b) die Vorteile, die aus dem Abschluss von TCAs für alle beteiligten Parteien erwachsen, und die damit verbundene Möglichkeit, echte „Win-Win“-Vereinbarungen auszuhandeln, und c) die Verhandlungs- und Umsetzungsprozesse sowie das Vermögen der Unterzeichnerparteien, bei auftauchenden Problemen die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen und Lösungen festzuzurren, die allen beteiligten Parteien gerecht werden.

Befragt wurden insgesamt 17 Vertreter der Gewerkschaftsseite – d. h. Repräsentanten von ETUFs/GUFs sowie von Gewerkschaften auf nationaler Ebene, die in die Aushandlung und/oder Implementierung der ausgewählten TCAs eingebunden gewesen waren. Auf Seiten der Geschäftsleitung sprach man mit 12 Vertretern des zentralen Managements.

# 1. WARUM EINE TCA AUSHANDELN? BLICKWINKEL EINES ARBEITGEBERS

TCA sind insofern gewissermaßen einzigartig, als jede einzelne Vereinbarung individuell zugeschnitten ist. TCAs sind auf Lösungen für signifikante Problemstellungen einer Unternehmensgruppe ausgerichtet und sie sind geeignet, eine spezifische Sozial- oder Personalpolitik hervorzubringen, die solchen Herausforderungen gerecht wird. Ausgangspunkt für jedes Unternehmen sind die Probleme und Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Die Entscheidung darüber, ob eine TCA geschlossen wird oder nicht, fällt erst nach Einschätzung des Wertes einer solchen Vereinbarung im Vergleich zur Alternative: der Umsetzung einer unilateralen Unternehmenspolitik.

Und obwohl sich die angesprochenen Themen und treibenden Kräfte ganz klar auf spezifische Unternehmen beziehen, haben die mit den Management-Teams der Unternehmen geführten Gespräche aufgezeigt, dass den Entscheidungen der einzelnen Unternehmen, in Verhandlungen einzutreten und eine TCA zu schließen, doch einige Faktoren zugrunde liegen, die sie bei aller Individualität der Gegebenheiten teilen.

Worin also bestehen diese allgemeingültigen Aspekte und Beweggründe? Was ist es, das diese Unternehmen veranlasst hat, sich *für* den Abschluss einer TCA zu entscheiden und gegen den Weg einer unilateralen Politik?

## **a. TCAs ermöglichen, das Management eines Unternehmens an seinen Vorgehensweisen und Ergebnissen zu messen**

Viele Management-Teams der im Rahmen dieser Projektstudie ausgewählten Unternehmen gaben an, es sei doch deutlich mehr „Zug“ hinter ihren selbstauferlegten Verpflichtungen, wenn diese in einer TCA verankert seien. Tatsächlich zieht der Abschluss solcher Vereinbarungen bestimmte Folgemaßnahmen nach sich, die seitens der Unterzeichnerparteien umzusetzen sind. Und eben dieses Maß an „Zwang“ ist es, das diejenigen, die in diesen Prozess einsteigen, für sich suchen.

Mit anderen Worten: Es scheint, als ob Unternehmen diese Art der Verpflichtung, die mit dem Abschluss einer TCA einhergeht, bewusst anstreben – ja, als ob sie diesen äußeren Druck, hinsichtlich ihrer Implementie-

rungsbemühungen und -erfolge Rede und Antwort stehen zu müssen, regelrecht brauchen. Auch die Möglichkeit (um nicht zu sagen „das Risiko“), durch ein internes Gegengewicht an den eigenen Vorgehensweisen und Ergebnissen gemessen zu werden, ist ein Druckfaktor, den Unternehmen durchaus schätzen.

## **b. TCAs ermöglichen dem Management eines Unternehmens, sich für die erfolgreiche Umsetzung seiner internen Politik auf die aktive Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter zu stützen**

Wird über eine TCA verhandelt, erwarten Management-Teams nicht nur Forderungen seitens der Arbeitnehmervertreter, sondern auch deren Unterstützung im Rahmen der Implementierung ihrer internen Unternehmenspolitik. Für viele Unternehmen stellen Verhandlungen über eine TCA (und folglich die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern) eine Möglichkeit dar, die beschränkten, rein managementseitigen Wege der Politikumsetzung zu verlassen und sich über die Arbeitnehmervertretung neue Wege gemeinsamer Verantwortung zu erschließen. In vielen der untersuchten Fälle – und am häufigsten im Falle von EFAs – greifen die Unterzeichnerparteien zur Implementierung der Vereinbarung daher entweder auf Verhandlungen auf lokaler Ebene oder auf den Sozialdialog zurück.

Die Arbeitsschutzvereinbarungen (Unternehmen A und G) sind recht bezeichnend für diesen Ansatz, da sie anstreben, den diesbezüglichen Sozialdialog auf lokaler Ebene zu pflegen und zu fördern. Im Fall des Unternehmens G ermöglicht die TCA den Arbeitnehmervertretern, eine jährliche Besprechung all derjenigen Arbeitsschutzbelange zu beantragen, die außerhalb der Zuständigkeit eines entsprechend beauftragten Gremiums liegen.

Die TCA von Schneider Electric sieht vor, Strukturen für einen nationalen Sozialdialog in all jenen Ländern einzuführen, in denen sie auf dieser Ebene bislang fehlen. Die betreffenden Gremien sollten dann regelmäßig zusammenkommen, um Fragen und Probleme rund um die Themen Jobwandel und Veränderung der Qualifikationsanforderungen zu besprechen. Die von Engie

geschlossene TCA gibt allen Geschäftsbereichen Raum für ein jährliches Treffen mit Arbeitnehmervertretern zur Vorstellung und gemeinsamen Diskussion der Bereichsstrategie sowie der daraus erwachsenden Konsequenzen im Hinblick auf Jobs und Qualifikationen. All diese Bestimmungen machen es lokal agierenden

Gewerkschaften möglich, auf genau dieser Ebene die Verantwortung für die Vereinbarung zu übernehmen. Sie machen es möglich, durch Einbeziehung lokaler Manager für Aspekte wie Vermittelbarkeit und Qualifikation diesbezügliche Unternehmensstrategien zu realisieren.

## 2. TRIEBFEDERN FÜR TCA-VERHANDLUNGEN

Wie oben erwähnt, handelt es sich bei TCAs um maßgeschneiderte Vereinbarungen, die Punkte/Herausforderungen von europäischer oder auch globaler Tragweite betreffen, die sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer von prioritärer Bedeutung sind. Beide Parteien sehen die Notwendigkeit fester Vorgaben, die bei der Bewältigung der gemeinsamen Herausforderung(en) als Rahmen dienen. Die folgenden Abschnitte gehen exemplarisch auf eine Reihe dieser treibenden Faktoren ein, die anhand der acht Fallstudien herausgearbeitet werden konnten.

Besagte Herausforderungen können mit Expansions- und Umgestaltungsplänen (a) in Verbindung stehen, oder mit spezifischeren Themen wie Arbeitsschutz oder der Erneuerung der Belegschaft (b). Auch die Etablierung der Vision und/oder des Images einer Gruppe bei möglicher Stärkung der Reputation des Unternehmens (c) kann ein Motor sein, ebenso wie die Stärkung von Vertrauen und Zusammenarbeit zwischen den Parteien in Kombination mit der Verbreitung einer Kultur des Sozialdialogs unter den verschiedenen Geschäftsbereichen (d) oder die Homogenisierung der Praktiken der einzelnen Niederlassungen in Bezug auf Personal/Arbeitsverhältnisse (e).

### **a. Reaktion auf Herausforderungen im Zusammenhang mit Expansion und/oder Umgestaltung des Unternehmens**

Im Falle einiger der befragten Unternehmen war eine angestrebte Umgestaltung der Motor, der sie in TCA eintreten ließ – ob der Grund für diese Umgestaltung nun in einem international stark anziehenden Geschäft zu sehen war (Enel), im geplanten Umstieg auf ein anderes Geschäftsmodell (Engie) oder in der Erwartung signifikanter Umbrüche in der Branche, und hier insbesondere

in Bezug auf technologische Veränderungen und neue Märkte (Schneider Electric).

Ist ein Wandel im Unternehmen der Auslöser, geht die Initiative für die Aufnahme von Verhandlungen oftmals von Seiten der Arbeitnehmervertreter aus. In solchen Fällen spiegelt die letztendlich getroffene Vereinbarung die auf Arbeitnehmerseite gehegte Besorgnis über die Auswirkungen eines solchen Wandels wider. Dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach Transparenz und Garantien steht indes eine Reihe von Bedenken/Belangen des Managements entgegen, wie die Beispiele unten zeigen.

- Berühren die geplanten Veränderungen auch den Punkt der „Globalisierung“, streben Gewerkschaften in der Regel eine Vereinbarung an, in deren Rahmen Sozialschutzpraktiken zusammenlaufen und so quasi ein „ebenes Spielfeld“ bilden können, auf dem für alle die gleichen Regeln herrschen und nur minimale Ungleichheiten bestehen (Enel). Dabei kann es durchaus auch im eigenen Interesse des Unternehmens liegen, seine Unternehmenskultur auf all seine Geschäftsbereiche und Standorte zu übertragen – insbesondere was die Handhabung der Umgestaltung im Wege des Sozialdialogs betrifft.
- Auch gewerkschaftliche Forderungen nach einem Rahmen, der es ermöglicht, wandelbedingte Auswirkungen auf Jobs zu antizipieren und besser zu managen, können im Kontext der Umgestaltung eines Unternehmens dessen eigenen Interessen entsprechen, wenn es darum geht, den Mitarbeitern Ängste hinsichtlich dieser Umgestaltung zu nehmen und sie der Fähigkeit der Gruppe zu versichern, besagte

Umgestaltung sozialverträglich zu gestalten. Engie ist ein gutes Beispiel dafür, dass die Idee, Vertrauen aufzubauen, nicht ganz so abstrakt ist, wie es auf den ersten Blick scheinen mag. Die hier getroffene Vereinbarung legt sehr konkrete Zusagen dar, die Vermittelbarkeit sicherstellen – mit Betonung auf Weiterbildung und Mobilität gleichermaßen. Ziel war es, den Mitarbeitern zu ermöglichen, ihren Platz innerhalb der künftigen Organisation zu finden. Somit war dem Unternehmen daran gelegen sicherzustellen, dass die Belegschaft die Umgestaltung als solche positiver sieht.

- Die Aussicht auf signifikante Änderungen in der Unternehmensstruktur ist dabei auch eine Chance für die Sozialpartner, neuen Schwung zu generieren: So ist beispielsweise die Einführung von Mechanismen zur Identifizierung der unternehmensseitigen Bedürfnisse in puncto Beschäftigung und Qualifikation für beide Seiten von Vorteil (Schneider Electric).

### **b. Gemeinschaftliche Hinarbeit auf gemeinsame Ziele, die mit den Erfordernissen bzw. Herausforderungen eines Unternehmens gut vereinbar sind**

Die beiderseitige Bereitschaft von zentralem Management und Gewerkschaften, gemeinschaftlich auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten, ist einer der wichtigsten Motoren für den Abschluss von TCAs – und was das angeht, bildeten auch die im Rahmen dieser Studie untersuchten Fälle kaum eine Ausnahme. Dies wiederum führt unweigerlich zu der Frage, welche Ziele es denn sind, die die Unterzeichnerparteien mit dem Vehikel „TCA“ erreichen wollen.

Wie bereits in Abschnitt 2 ausgeführt, sind diese Vereinbarungen – ebenso wie die Inhalte, die sie thematisieren – zugeschnitten auf die spezifischen Bedürfnisse und Prioritäten eines Unternehmens, seiner Arbeitnehmer und deren Vertreter, so wie sie sich zu einem spezifischen Zeitpunkt darstellen. Auch die besonderen Merkmale des Sektors, in dem das Unternehmen tätig ist, können hier eine Rolle spielen (je höher etwa der Grad der Spezialisierung der Belegschaft, die die zentralen Arbeitsschritte im Unternehmen leistet, desto stärker wird das Unternehmen interessiert sein, neue Wege zu finden, dieses Know-how im Haus zu halten und von einer Mitarbeitergeneration auf die nächste zu übertragen).

Dementsprechend haben die Unterzeichnerparteien einiger der untersuchten TCAs diese Vereinbarungen genutzt, um verschiedenste Ziele zu erreichen und die damit verbundenen Herausforderungen gemeinschaftlich zu lösen. Die Palette der Herausforderungen reichte dabei vom Mangel an qualifizierten Mitarbeitern über die Antizipation und Identifizierung der in künftigen Rollen benötigten Kompetenzen (siehe Abschnitt 3) bis hin zur Notwendigkeit, bei Management und Belegschaft ein Bewusstsein für die Bedeutung von Arbeitsschutzstandards zu schaffen.

So sahen sich etwa die Unterzeichnerparteien einer der untersuchten TCAs – angesichts der unternehmensseitigen Prämisse, weiter zu expandieren, gleichzeitig jedoch das Know-how und die Kompetenz einer Mitarbeitergeneration, die kurz vor der Rente steht, im Haus zu halten – veranlasst, einen koordinierten Weg zu suchen, junge Menschen, beispielsweise über arbeitsbasierte Lernkonzepte, in das Unternehmen zu holen und einzubinden (Safran).

Ähnliches gilt für ein gruppenweites Umdenken in Bezug auf Arbeitsschutzstandards – auch dieser Punkt zählt zu den wichtigsten Triebfedern für TCA-Verhandlungen, wie drei der hier untersuchten Fälle zeigen (Barilla, Suez und ThyssenKrupp). In Anbetracht der Art des eigenen Geschäfts hatte Unternehmen H ein starkes Interesse daran, Gefahrensituationen im Arbeitsalltag seiner Mitarbeiter anzugehen und zu bewältigen. Bei Barilla wurde das Ziel „Null Arbeitsunfälle“ explizit in der Vereinbarung niedergelegt und von den Unterzeichnerparteien verfolgt. Suez (d. h. dem Management wie auch der Arbeitnehmervertretung) war es – angesichts der Häufigkeit und Schwere arbeitsschutzrelevanter Unfälle in diesem Sektor – ein echtes und prioritäres Anliegen, eine diesbezügliche TCA zu schließen.

### **c. Etablierung der Vision und/oder des Images einer Gruppe bei möglicher Stärkung der Reputation des Unternehmens**

Identitätsbildung ist (insbesondere aus Managementperspektive) ein weiterer bedeutsamer Antrieb für den Abschluss von TCAs, der auch bei einigen der untersuchten Fälle zum Tragen kam. In dieser Hinsicht sind drei Aspekte hervorzuheben:

- a) Erstens: Eine TCA kann ein Weg sein, die Vision einer Gruppe zu kanalisieren und sichtbar zu machen, soweit es den Punkt betrifft, der Gegenstand der TCA ist und/oder

die Herausforderung darstellt, vor der das Unternehmen steht. Folglich kann ein Unternehmen eine TCA nutzen, um für Unterstützung für den Unternehmenswandel zu werben und die entsprechende Vision einer Gruppe zu etablieren (Engie). Ebenso kann es die Verankerung und Pflege gemeinsamer Werte und Grundsätze (wie der Bedeutung des Sozialdialogs und der Achtung fundamentaler Arbeitnehmerrechte) als wichtigen Motor und Steigbügel mit Blick auf die Einleitung der geschäftlichen Expansion erkennen (Enel). Bei all dem gilt es natürlich stets, die nationale Gesetzgebung sowie national oder auch lokal gewachsene Arbeitsbeziehungen zu berücksichtigen.

- b)** Zweitens: Aus Sicht des Unternehmens kann eine TCA als Vehikel fungieren, um eine neue paneuropäische Arbeitgebermarke zu entwickeln und dieses Image über die Grenzen des Landes, in dem das Unternehmen seinen Hauptsitz hat, hinaus zu transportieren. Dies gilt umso mehr, je stärker das bisherige Image des Unternehmens in den geschäftlichen Aktivitäten nur eines Landes verwurzelt ist (Safran). Dieser deckt sich auch mit dem, was Arbeitnehmervertreter als wichtiges Zugpferd ansehen: die Schaffung einer europaweit gültigen sozialen Basis überall dort im Unternehmen, wo eine solche noch nicht gegeben ist (Safran).
- c)** Drittens kann der Abschluss einer TCA (nach Meinung von Gewerkschaften) dazu beitragen, den Ruf eines Unternehmens im Hinblick auf einen spezifischen Bereich (z. B. Arbeitsschutz) zu fördern – insbesondere dort, wo die Arbeitsschutzstandards am Hauptsitz des Unternehmens bereits sehr hoch sind (Barilla); somit wäre eine TCA auch ein wertvolles Image-Tool.

#### **d. Stärkung, Vertiefung und/oder Formalisierung des Sozialdialogs zwischen Management und Gewerkschaften auf zentraler wie auch lokaler Ebene**

TCAs können helfen, die Zusammenarbeit und den Dialog zwischen Management und Gewerkschaft zu verstärken. Was das angeht, verkörpert der Abschluss einer TCA ein wichtiges Instrument für den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen, die Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den betreffenden Parteien und die

unternehmensweite Ausbreitung einer Sozialdialogkultur, die nicht auf Feindbildern sondern einer von Kooperation geprägten Sozialpartnerschaft zwischen Management und Gewerkschaften basiert.

In diesem Kontext kann eine TCA – aus Unternehmens- wie auch aus Gewerkschaftsperspektive – die Absicht unterstützen, das erfolgreiche Sozialdialogmodell, das in einem spezifischen Aspekt (z. B. Arbeitsschutz) am Hauptsitz des Unternehmens praktiziert wird, auf die übrigen Standorte zu übertragen. Ein Ansatz, der als Bemühen um einen Weg gemeinsamen Wachstums durch gruppenweit kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsschutzstandards zu sehen ist (Barilla).

Ebenso vermögen TCAs, den Sozialdialog zu vertiefen und auf eine andere, potenziell breitere Ebene zu heben. So kommt, beispielsweise, die Einrichtung einer zusätzlichen transnationalen Mitbestimmungsebene (wie durch Bildung eines globalen Konzernbetriebsrats (Global Works Council, GWC)) nicht nur der Arbeitnehmervertretung (und somit der Belegschaft) zugute, sondern auch dem Unternehmen selbst: Die Arbeitnehmerseite ist besser informiert über die weltweiten Vorgänge und Strategien des Unternehmens, während das Unternehmen über einen wichtigen Kanal zur Kommunikation der Leistung der einzelnen Einheiten verfügt (Enel).

Bisweilen erreichen positive Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften sogar einen Punkt, an dem beide Parteien die Notwendigkeit verspüren, diesen gelebten Sozialdialogpraktiken einen formalen Rahmen zu verleihen (so etwa dem Austausch von Ansichten und Informationen in Bezug auf vermeintliche Verletzungen grundlegender Arbeitnehmerrechte). Diese Formalisierung kann dazu dienen, intern wie extern auf die in puncto Arbeitnehmerrechte doch partnerschaftlichen Arbeitsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und der Gewerkschaft aufmerksam zu machen (Metro). Gleichzeitig kann eine Stärkung des Sozialdialogs auf dem Weg über einen TCA-Abschluss auch Baustein eines robusten Fundaments sein, das Arbeitnehmerrechte fördert, was insbesondere aus Gewerkschaftssicht eine bedeutende Motivation darstellt. Und nicht zuletzt vermag ein solches „Informgießen“ das Risiko arbeitnehmerseitiger Kampagnen und Aktionen zu mindern – nach Dafürhalten der Gewerkschaften, ein nicht zu unterschätzender Stimulus für den Eintritt eines Unternehmens in transnationale Verhandlungen.

### **e. Gewährleistung gruppenweiter Homogenität des sozialen Engagements**

Wie in Abschnitt 3.c betont, kann die Etablierung der Vision und/oder des Images einer Gruppe zu den treibenden Kräften hinter dem Abschluss einer TCA gehören. In einigen der untersuchten Fälle führt dies bei den beteiligten Parteien sogar zu der Erkenntnis, dass diesen Vereinbarungen ein Mehrwert-Potenzial innewohnt: die Chance, das soziale Engagement des Unternehmens quer über alle Geschäftseinheiten, die unter die Vereinbarung fallen, homogen zu gestalten. Eine solche Harmonisierung geht nicht zu Lasten der Achtung von Gesetzen oder traditionellen Arbeitsbeziehungen auf nationaler oder auch lokaler Ebene – und sie muss es auch nicht, vor allem während der Umsetzungsphase einer TCA.

Insbesondere in den von der Vereinbarung berührten Bereichen, wie etwa Weiterbildung und Integration des Nachwuchses, kann eine TCA der Vereinheitlichung des sozialen Engagements des Unternehmens zuträglich sein. Darüber hinaus kann sie als Vektor fungieren, um sicherzustellen, dass alle Geschäftseinheiten der Gruppe hinsichtlich der Bedeutung des Sozialdialogs und der positiven Konsequenzen partnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaft eine gemeinsame Vision teilen (Enel). Aus Arbeitnehmersicht gewährleistet eine solche Vereinbarung möglicherweise auch, dass das Unternehmen an all seinen Standorten ein vergleichbares Verhalten an den Tag legt (Barilla).

## **3. VORTEILE FÜR BEIDE SEITEN**

Wie aus den Gesprächen ersichtlich geworden ist, können sowohl Unternehmen als auch Gewerkschaften ein echtes Interesse daran haben, TCAs miteinander auszuhandeln, da die damit verbundenen Vorteile nicht nur aus gemeinsamen Schlussfolgerungen und Implementierungsbemühungen erwachsen, sondern auch für beide Seiten ein Gewinn sind. Bei den hier untersuchten TCAs haben sich fünf Bereiche herauskristallisiert, die Potenzial haben, Vorteile zu generieren. In einigen Fällen reflektiert der Nutzen die in Abschnitt 2 umrissenen Triebfeder(n) – was zeigt, dass die Unterzeichnerparteien bei der Umsetzung ihrer Vereinbarungen weitgehend erfolgreich waren. Dabei ist zu beachten, dass eine Beurteilung im Hinblick auf positive Ergebnisse zumindest in Bezug auf diejenigen TCAs, die neu bzw. erst jüngst verhandelt wurden, wohl eher verfrüht ist. Dennoch konnten die Befragten in jedem Fall einen gewissen (wenn vielleicht auch indirekten) Nutzen ausmachen.

### **a. Konkrete Ergebnisse hinsichtlich des Umgangs mit gemeinsamen Herausforderungen im Rahmen von TCAs**

Die Ergebnisse der Gespräche zeigen deutlich, dass TCAs die betreffenden Parteien in die Lage versetzt haben, innovative und für beide Seiten vorteilhafte Mechanis-

men einzuführen, um auf die Vielfalt der Erfordernisse und Herausforderungen, vor die ein Unternehmen gestellt ist, reagieren zu können (siehe auch Abschnitte 2a und 2b).

Beweis hierfür sind die positiven Ergebnisse, die sich aus der bei Safran geschlossenen TCA ergeben haben, dank deren Implementierung die Unterzeichnerparteien eine Reihe der zuvor festgelegten (teils quantitativen) Ziele erreichen konnten – so etwa die Zahl der Nachwuchskräfte, die mittels arbeitsbasierter Lernkonzepte in das Unternehmen integriert werden sollten, die Entwicklung von Partnerschaften mit Universitäten und Schulen, oder auch die Identifizierung bewährter Praktiken auf diesem Gebiet, als Tool für eine letztendlich bessere Umsetzung der Vereinbarung auf lokaler Ebene.

Bei ThyssenKrupp hat sich der Abschluss einer TCA als Instrument erwiesen, bei Management und Belegschaft ein Umdenken zu bewirken: Man vertritt eine neue Haltung in Bezug auf die Bedeutung einer kontinuierlichen Optimierung der Arbeitsschutzstandards. Diese veränderte Einstellung wiederum hat zur Schaffung neuer diesbezüglicher Mechanismen und Systeme innerhalb des Unternehmens geführt. So steht das Thema Arbeitsschutz bei Treffen und Gesprächen der relevanten Akteure jetzt regelmäßig auf der Tagesordnung.

Und obwohl die TCA bei Barilla erst vor Kurzem geschlossen wurde, kann doch gesagt werden, dass sich auch hier bereits ein gewisser – wenn auch indirekter – Nutzen ergeben hat: Die Organisation symbolischer Veranstaltungen zum Thema Arbeitsschutz in zwei Ländern operativer Standorte ist Beleg für die Wichtigkeit, die diesem Aspekt seitens beider Unterzeichnerparteien eingeräumt wird.

Von allen TCAs, die Suez nach der Dekonsolidierung der ursprünglichen Unternehmensgruppe geschlossen hat, kann die arbeitsschutzbezogene mit den meisten Ergebnissen aufwarten. Der Grund hierfür ist ebenso einfach wie einleuchtend: Gegenstand dieser TCA ist ein Thema, das für beide – Unternehmen und Sozialpartner – höchste Priorität besitzt. Ein fundierter Sozialdialog innerhalb der Arbeitsgruppe zum Thema Arbeitsschutz, die für die Implementierung der TCA zuständig ist, wird von beiden Seiten quasi als Dünger für einen fruchtbaren Kreislauf verstanden. Rückmeldungen der Produktionsebene und Arbeitnehmervertretung zu Strategie-Initiativen des Unternehmens ermöglichen dem Management, die Arbeitsschutzstrategie im Ganzen anzupassen und zu verbessern.

Sowohl Management als auch Gewerkschaft haben die Wichtigkeit einer Mitarbeiterumfrage zum Thema Arbeitsschutz betont, sodass in der Folge eine europaweite Umfrage gestartet wurde. Für deren gemeinsame Erarbeitung zusammen mit dem Management benannte die Arbeitsgruppe vorab einige ihrer Mitglieder. Eines der drei Themen der Umfrage war vom Management festgelegt worden, die anderen beiden von Seiten der Arbeitnehmervertretung. Die ausgewählten AG-Mitglieder arbeiteten mit Unterstützung eines Beraters an Inhalt und Format des Fragebogens. Zur Analyse der Umfrageergebnisse wurden einige Treffen einberufen, woraufhin die entsprechenden Schlussfolgerungen in Aktionspunkte bezüglich der Arbeitsschutzstrategie des Unternehmens übersetzt wurden. So zeigte die Umfrage beispielsweise, dass die Belegschaft am Hauptsitz kaum Kenntnisse in Bezug auf die unternehmenseigene Arbeitsschutzstrategie besaß. Folglich wurde durch einen der Aktionspunkte jede einzelne Geschäftseinheit aufgefordert, ganz besonders auf eine gründliche Unterweisung ihre Mitarbeiter zu diesem Thema zu achten.

Auch bei Engie konnten die Unterzeichnerparteien der TCA ein Umdenken beobachten. Die hier geschlossene TCA dreht sich vornehmlich um die Themen Vermittelbarkeit und Weiterbildung. In diesem Kontext haben Gewerkschaften angemerkt, dass sich die Haltung

mancher Manager auf lokaler Ebene – dank dieser Vereinbarung – doch deutlich verschoben habe: Heute werde Weiterbildung als unverzichtbare Investition in anhaltende Vermittelbarkeit verstanden und nicht mehr als reiner Kostenfaktor.

Auch hat die TCA alle diejenigen Geschäftseinheiten, die mit Unternehmenssanierungen, -übertragungen und -schließungen befasst sind, dazu ermutigt, mehr Ressourcen für begleitende Maßnahmen bereitzustellen und dem Sozialdialog mehr Zeit zu widmen. Im Vereinigten Königreich, beispielsweise, waren mehrere Standorte von Sanierungsmaßnahmen (darunter eine Schließung) betroffen und die Vereinbarung machte es möglich, in puncto Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter über die gesetzlichen Anforderungen hinauszugehen.

### **b. Stärkung und/oder Formalisierung der Sozialdialogpraxis wie auch der Beziehung zwischen den Unterzeichnerparteien**

Das Fazit, das aus drei der untersuchten TCAs gezogen werden kann, ist klarer Beleg für diesen Nutzen, da beide Parteien bestätigen, dass sowohl ihre Beziehung als auch ihre Sozialdialogpraxis durch die Vereinbarung vertieft wurden.

Bei Barilla hat die TCA die Beziehung zwischen Management und dem unterzeichneten europäischen Gewerkschaftsverband gestärkt. Somit dient sie der Einrichtung von Sozialdialogmechanismen und insbesondere zentralisierten Verfahren zur Überwachung und Optimierung der Arbeitsschutzstandards an allen europäischen Standorten des Unternehmens. Der unterzeichnete europäische Verband der Landwirtschafts-, Lebensmittel- und Tourismusgewerkschaften (EFFAT) sowie der Europäische Betriebsrat (EBR) werden in diesem Verfahren eine gewichtige Rolle spielen.

Die Situation bei Enel ist vergleichbar: Hier hat die TCA zur Einrichtung eines globalen Konzernbetriebsrats (GWC) geführt, dessen Mitglieder drei multilateralen Gremien angehören und durch Gewerkschaften ernannt werden. Die Einrichtung dieser Sozialdialogmechanismen hat die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der Arbeitnehmervertretung deutlich intensiviert. Die aktive Einbindung des globalen Konzernbetriebsrats (GWC) in eine umfassende Sanierungsmaßnahme, die vor einigen Jahren durchgeführt wurde, belegt die gesteigerte Aufmerksamkeit und die hohe Bedeutung, die der Etablierung eines robusten Systems gesunder Arbeitsbeziehungen innerhalb des Unternehmens heute

von beiden Seiten – Management und Gewerkschaften – beigemessen wird.

Bei Metro schließlich hat die TCA dem Prozess, der die Arbeitsbeziehung zwischen den Unterzeichnerparteien reguliert, einen formalen Rahmen gegeben – und das insbesondere in Sachen Überwachung der Umsetzung der Vereinbarung. Seit Abschluss der TCA haben die Unterzeichnerparteien im Verlauf des Jahres regelmäßige bilaterale Treffen abgehalten sowie jährliche Zusammenkünfte aller lokalen Gewerkschaften/Arbeitnehmervertreter an den Standorten des Unternehmens weltweit organisiert.

### **c. Besserer Einblick für zentrales Management und europäische/globale Gewerkschaftsverbände in die Führung der europa- und weltweiten Standorte eines Unternehmens**

Bei einigen der untersuchten Fälle hat die Einrichtung oder Stärkung von Sozialdialogmechanismen innerhalb des Unternehmens nicht nur ein wertvolles Vehikel hervorgebracht, über das Informationen zwischen Unternehmen und Arbeitnehmervertretung fließen und geteilt werden (siehe vorstehender Unterabschnitt). Vielmehr hat dieser Prozess auch dazu beigetragen, sowohl dem zentralen Management als auch der Arbeitnehmervertretung einen besseren Einblick zu verschaffen, was das (Sozial-)Verhalten des Unternehmens in den verschiedenen Ländern, in denen es tätig ist, angeht. Dies ist für beide Parteien ein wichtiger und nutzbringender Mehrwert.

Nach dem Abschluss der TCA und der anschließenden Einrichtung des globalen Konzernbetriebsrats (GWC) haben die Arbeitnehmervertreter bei Enel also einen besseren Einblick in die Führungsweise des Unternehmens bekommen; genauer gesagt in die Art und Weise, wie das Unternehmen weltweit operiert – und das im Hinblick auf sein soziales Engagement (etwa was die Achtung grundlegender Arbeitnehmerrechte angeht) ebenso wie aus Unternehmensperspektive (Stichwort: strategische Entscheidungen mit möglicherweise sozialrelevanten Konsequenzen). Ähnlich verhält es sich im Fall von Metro: Nach Ansicht der Gewerkschaft war es dem Unternehmen durch die Teilnahme seines Managements an den jährlichen Zusammenkünften der lokalen Gewerkschaften möglich, detaillierte Informationen zu arbeitsrelevanten Problemen an seinen Standorten in aller Welt zu beziehen und zu sammeln. Gleiches gilt für den unterzeichneten globalen Gewerk-

schaftsverband, der dank der TCA in der Lage war, Aktionen mit lokalen Gewerkschaften besser zu koordinieren.

### **d. Beitrag zur Etablierung und Vertiefung des Sozialdialogs auf lokaler Ebene, dank der aktiven Rolle, die europäische/globale Gewerkschaftsverbände – gemeinsam mit dem Management – bei der Erarbeitung von Lösungen für auf dieser Ebene entstehende Probleme spielen**

Die Ergebnisse der Gespräche haben deutlich gemacht, dass TCAs ein wertvolles Vehikel sind für die Verbesserung des Sozialdialogs auf lokaler Ebene – und das nicht allein weil sie in Ländern mit einer weniger entwickelten Sozialdialogkultur die nötigen Voraussetzungen für entsprechende Verbesserungen schaffen, sondern auch weil sie einen Rahmen bilden, der hilft, unter den Akteuren vor Ort ein stärkeres Bewusstsein für die Bedeutung partnerschaftlicher Beziehungen aufzubauen.

So hat die bei Metro geschlossene TCA nach Meinung der Gewerkschaften zur Verankerung der Gewerkschaftsbewegung beigetragen. Beweis dafür ist die Gründung der ersten Gewerkschaft im Handelssektor in einem der Länder, in denen das Unternehmen tätig ist – eine Gründung unmittelbar nach Abschluss der TCA. Die gleiche Vereinbarung hat auch die Bemühungen des zentralen Managements unterstützt, Führungskräfte auf lokaler Ebene davon zu überzeugen, dass eine gesunde Sozialdialogpraxis ein Dreh- und Angelpunkt im Geschäftsbetrieb ist.

Damit nicht genug: Einige der untersuchten TCA waren dem zentralen Management sowie europäischen/globalen Gewerkschaftsverbänden auch bei der Lösung von Konflikten auf lokaler Ebene von Nutzen und/oder haben die Sozialdialogpraxis unter den Akteuren vor Ort verbessert. In dieser Hinsicht haben TCAs zentrales Management und Gewerkschaften in die Lage versetzt, dort erfolgreich zu intervenieren, wo der Dialog auf lokaler Ebene festgefahren war (Enel) oder wo sich das Unternehmen vermeintlich gewerkschaftsfeindlich verhielt (Metro). Was die bei Schneider Electric geschlossene TCA angeht, führte auch die Intervention von IndustriALL Europe im Rahmen eines Konflikts auf lokaler Ebene zu einem positiven Ergebnis: Sie half den Parteien, den Dialog neu aufzunehmen und bezüglich der Schließung eines Standorts eine ausgehandelte Lösung zu erzielen.

### **e. Etablierung einer Unternehmenspolitik infolge der Implementierung einer TCA**

Die Ergebnisse der Gespräche zeigen, dass die Umsetzung einer TCA als Vehikel für die Verabschiedung einer internen Unternehmenspolitik dienen kann. Ein anschauliches Beispiel dieser Praxis ist die bei Enel geschlossene TCA: Hier wurden die gemeinsamen Empfehlungen – ausgesprochen von einem der multilateralen Gremien, die im Wege der TCA eingerichtet worden waren – in eine interne Politik der Diversität und Inklusion übersetzt.

An diesem Fall lässt sich gut erkennen, wie ein Unternehmen aus der Arbeit zur Implementierung einer TCA Nutzen ziehen kann, um Arbeitsbedingungen weiter zu verbessern. Somit wiederum könnte man auch die Einführung einer Unternehmenspolitik infolge der Umsetzung einer TCA als Ansporn betrachten, in Verhandlungen einzusteigen und Vereinbarungen dieser Art zu schließen. Anders gesagt, der Abschluss einer TCA kann sich als erster hilfreicher Schritt auf dem Weg zur darauffolgenden Etablierung einer Unternehmenspolitik erweisen.

## **4. DIE VERHANDLUNGSPHASE: KRITISCH ABER UNUMGÄNGLICH FÜR DIE ANSCHLIESSENDE IMPLEMENTIERUNG EINER VEREINBARUNG**

Die Verhandlungen sind lediglich das „Vorspiel“ zur Erzielung einer Vereinbarung. Doch wie dieses Spiel verläuft, hat entscheidenden Einfluss darauf, inwieweit sich die betreffenden Mitspieler mit dem Ergebnis – der erzielten Vereinbarung – identifizieren können, um es entsprechend motiviert in die Praxis umzusetzen. Und genau das ist auch der Grund, warum solche Verhandlungen mit einem europäischen/globalen Gewerkschaftsverband aus Sicht einer Gruppe zu einer kritischen Betrachtung ihrer eigenen Arbeitsbeziehungsstrategien dazugehören. Unternehmen, die sich für die Interaktion und den Austausch mit europäischen oder auch globalen Gewerkschaftsverbänden entscheiden, tun dies mit dem Ziel der Anerkennung ihrer Rolle als 1.) transnationales Gegengewicht zur Etablierung positiver Beziehungen und 2.) Koordinatoren für nationale Gewerkschaftsorganisationen (a).

Echte Ergebnisse können TCAs nur dann liefern, wenn die nationale Ebene sie sich auch tatsächlich zu eigen macht. Es gilt also, bereits während der Verhandlungsphase – sprich noch vor Umsetzung/Anwendung der Vereinbarungen – lokale Management-Teams auf die eine oder andere Weise einzubeziehen (b) und lokale Besonderheiten zu berücksichtigen (c).

Zu guter Letzt bedeutet fortlaufende Zusammenarbeit auch, dass die Unterzeichner Bereitschaft zeigen müssen, an den Verhandlungstisch zurückzukehren, während jede Neuverhandlungserfahrung hilft, Verpflichtungen in Bezug auf erwachsende Herausforderungen zu klären und die Art und Weise der Implementierung der Vereinbarung zu verbessern (d).

### **a. Verhandlung mit einem europäischen/globalen Gewerkschaftsverband**

TCAs erfordern, dass beide Parteien a) zusammenarbeiten, um gemeinsame Herausforderungen zu bewältigen, und b) dementsprechend einen Ansatz verfolgen, der auf fortlaufender Zusammenarbeit beruht. Dies fängt schon bei der Verhandlungsphase an.

### **i. Verhandlung mit einem europäischen Gewerkschaftsverband**

Die Entscheidung, mit einem europäischen Gewerkschaftsverband eine europäische Rahmenvereinbarung auszuhandeln, hängt von einer Maxime ab, die vielen Arbeitsbeziehungssystemen zugrunde liegt: dem Prinzip der gegenseitigen Anerkennung. Um als Ver-

handlungspartei anerkannt zu werden, betonen europäische Gewerkschaftsverbände ihren hohen Repräsentationsgrad innerhalb des Unternehmens wie auch ihre Fähigkeit, andere im Unternehmen aktive Gewerkschaften einzubinden und zu koordinieren. Die Verfahren in Bezug auf Verhandlungen mit einem europäischen Gewerkschaftsverband beruhen auf dem Mandat nationaler Gewerkschaften, der Einbindung ihrer Vertretungen sowie ihrer Validierung von Entwürfen der Vereinbarung. Die Einbindung nationaler Vertretungen ist zudem eine Möglichkeit, die Chancen auf eine effektive Umsetzung einer Vereinbarung deutlich zu steigern.

Ein weiterer nennenswerter Punkt: Europäische Gewerkschaftsverbände sind in der Lage, Pragmatismus walten zu lassen, wenn es darum geht, den Verhandlungsprozess an eben den Anliegen auszurichten, die seitens des Unternehmens oder der Vertretungen der nationalen Gewerkschaften zum Ausdruck gebracht werden. Darüber hinaus können europäische Gewerkschaftsverbände in zweierlei Hinsicht eine zentrale Rolle spielen: zum einen als Koordinator der in den Verhandlungsprozess involvierten nationalen Gewerkschaften, und zum anderen als Sprachrohr, um zu gewährleisten, dass die Gewerkschaftsdelegation in Verhandlungen mit dem Unternehmen geschlossen und mit einer gemeinsamen Stimme auftritt. Doch abgesehen von verfahrenstechnischen Aspekten lohnt es auch, einmal näher zu betrachten, wie Verhandlungen unter Leitung eines europäischen Gewerkschaftsverbands seitens der Akteure, des Managements und der Arbeitnehmervertretung rein subjektiv wahrgenommen werden.

#### ***A. Gewerkschaftsorganisationen, die den demokratischen Charakter der Verhandlungsverfahren zwischen Unternehmen und europäischen Gewerkschaftsverbänden schätzen***

Nationale Gewerkschaften sehen die Einbindung in alle Phasen der Verhandlungen (Vorbereitung, laufende Verhandlungen und Validierung der Vereinbarung) als Ausdruck von Demokratie und als Weg, zu einem integralen Teil des Prozesses zu werden. Tatsächlich war es das Teilnehmersuchen der nationalen Gewerkschaften, das den Europäischen Metallgewerkschaftsbund (EMB) veranlasst hat, ein Verhandlungsverfahren zu entwickeln – das im Weiteren dann als Vorlage die Verfahrensentwürfe anderer europäischer Gewerkschaftsverbände diente.

#### ***B. Arbeitgeber, die das Vereinfachungspotenzial sehen***

Der Fakt, dass europäische Gewerkschaftsverbände aus Arbeitbersicht durchaus eine Schlüsselfunktion

erfüllen können, hat dazu beigetragen, Managementteams von ihrer Effizienz zu überzeugen – und das auch in Szenarios, in denen sie die Verhandlungen andernfalls nur widerstrebend oder mit dem Gefühl großer Unsicherheit bezüglich der weiteren Vorgehensweise fortgesetzt hätten. So hatten einige der befragten Unternehmen in der Tat eine Reihe möglicher Verhandlungspartner in Betracht gezogen. Letztendlich jedoch entschieden sie sich für Verhandlungen mit IndustriAll Europe, um den Vorteil europaweiter Koordination bei gleichzeitiger Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter des Unternehmens zu nutzen (Safran). In einem anderen Fall (Engie) wurden die Verhandlungen eingangs mit Gewerkschaftsvertretern aus all denjenigen Ländern geführt, in denen die Gruppe präsent war. Bereits nach der ersten Verhandlungserfahrung mit einem europäischen Gewerkschaftsverband jedoch entschied das Unternehmen, sich für alle weiteren Vereinbarungen ebenfalls mit einem solchen Verband an einen Tisch zu setzen. Wie dies zeigt, werden Verhandlungen mit europäischen Gewerkschaftsverbänden bisweilen als Vereinfachung eines sozusagen von Natur aus komplexen Prozesses wahrgenommen – insbesondere angesichts der Vielfalt der Sozialdialogkulturen und unterschiedlichen Rechtssysteme.

#### ***C. Arbeitgeber, die anerkennen, welche Kompetenz und Erfahrung europäische Gewerkschaftsverbände in der Formulierung von Kompromissen besitzen***

Die Unternehmensführungen äußerten sich in vielen Fällen anerkennend über die Fähigkeit europäischer Gewerkschaftsverbände, mit Vorschlägen an den Tisch zu kommen, die zu Kompromissen führen können – oder gar zur Lösung von Problemen, die auch das Management betreffen. Diese Fähigkeit ist das Ergebnis umfangreicher Praxis und reicher Erfahrung aus Verhandlungen mit anderen Unternehmen. Somit sind europäische Gewerkschaftsverbände etwa in der Lage, Lösungen aus früheren Fällen an neue Gegebenheiten anzupassen.

#### **ii. Verhandlung mit einem globalen Gewerkschaftsverband: Aufbau einer langfristigen Partnerschaft**

Auch die Entscheidung für Verhandlungen mit einem globalen Gewerkschaftsverband steht und fällt mit dem Prinzip der gegenseitigen Anerkennung. Verhandlungen mit einem globalen Gewerkschaftsverband stellen eine Möglichkeit dar, eine Sozialpartnerschaft mit einem globalen Akteur zu etablieren und mit eventuell aufkommenden Problemen somit besser umgehen zu können – insbesondere in entlegenen Ländern.

Metro, beispielsweise, beteiligt sich am Austausch von Ansichten und Informationen zu arbeitsbezogenen Fragen, die sich auf Landesebene stellen und von Gewerkschaften aufgeworfen werden. Dank dieser Beziehung wird das Management der Gruppe potenzieller Schwierigkeiten frühzeitig gewahrt, sodass es die diesbezüglichen Informationen mit denen abgleichen kann, die es über seine eigenen Kanäle erhalten hat, um dann gemeinsam mit dem globalen Gewerkschaftsverband an der Lösung des Problems zu arbeiten. In dieser Hinsicht kann sich ein globaler Gewerkschaftsverband als wertvoller Sozialpartner erweisen, der es vermag, die Informationen lokaler Gewerkschaften koordiniert zusammenzutragen und sie dem zentralen Management, sofern erforderlich, zugänglich zu machen.

#### ***A. Einbeziehung des lokalen Management in die Verhandlungsphase: ein ebenso heikles wie komplexes Thema***

Die Einbindung von Vertretern der lokalen Managementebene ist Sache von Gewerkschaft und Unternehmensführung. Was das angeht, haben einige Unternehmen sogar ihre Verhandlungspraxis angepasst, nachdem entschieden worden war, dass es von Nutzen sei, lokale Führungskräfte auf die ein oder andere Weise einzubeziehen. Sie holen sie nun also mit an den Tisch, anstatt ihnen den Eindruck zu vermitteln, am Hauptgeschäftssitz habe man Entscheidungen kurzerhand über ihre Köpfe hinweg getroffen, ohne auch nur ihre Meinung einzuholen oder die Folgen vor Ort zu bedenken.

Barilla, Safran und Schneider Electric haben das lokale Management über den jeweiligen Stand der Verhandlungen informiert. In diesen Unternehmen sieht man eine frühe und zeitnahe Einbeziehung der lokalen Managementebene durchaus als vereinfachenden Faktor, wenn es um die Implementierung der getroffenen Vereinbarung geht – und darum, inwieweit sich diese Ebene mit Letzterer identifiziert.

Mit Aushandlung einer europäischen Rahmenvereinbarung hingegen wird das Ziel verfolgt, eine konkrete Vision der Gruppe in Bezug auf bestimmte Themen – wie etwa seine Sozialpolitik – unternehmensweit „aufzulegen“. Dies hat einige Unternehmen (so z. B. Engie und Suez) zu der Annahme geführt, bei einer nur marginalen Einbeziehung des lokalen Managements bleibe der zentralen Führungsebene mehr Verhandlungsspielraum innerhalb der Grenzen dieser Vision.

#### ***B. Rücksicht auf lokale Traditionen***

Der zweite wichtige Aspekt, der während der Verhandlungsphase eine Rolle spielen kann – und in gewissem

Maße auch eine Herausforderung darstellt –, ist der Einfluss der verschiedenen lokalen Traditionen darauf, wie die spezifischen Inhalte einer Vereinbarung seitens der verhandelnden Parteien definiert und entschieden werden. So können uneinheitliche Ansichten und Meinungen unter lokalen Akteuren, die von Gewerkschaftsseite in die Verhandlungen involviert sind, die Verhandlungsphase im Ganzen in die Länge ziehen und es schwieriger machen, einen Kompromiss zu erzielen. Eine solche Situation kann das Ergebnis unterschiedlicher „Ausgangspunkte“ der einzelnen lokalen Gewerkschaften sein: die Merkmale und Eigenheiten ihrer jeweiligen Rechtssysteme und/oder Traditionen in Bezug auf Arbeitsbeziehungen können zu verschiedensten Haltungen im Hinblick auf ein und dasselbe Thema führen.

Bei ThyssenKrupp etwa betraf die größte Herausforderung, mit der man sich im Rahmen der Verhandlungen konfrontiert sah, die doch recht verschiedenen Meinungen innerhalb der Gewerkschaftsdelegation in Bezug auf den Vorschlag des Unternehmens, ein Ideen-Management-System einzuführen, das Mitarbeiter belohnt, die Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsschutzsituation bzw. zur Minderung diesbezüglicher Risiken innerhalb des Unternehmens vorlegen.

Um eine gemeinsame Lösung für diese Herausforderung zu finden, haben beide Parteien – zentrales Management und der globale Gewerkschaftsverband, der die Verhandlungen für die Arbeitnehmerseite führte – auch in diesem Punkt zusammengearbeitet: Um die nationalen Mitgliedsorganisationen einzubeziehen, forderte der Verband sie auf, ihre Meinungen zu den verschiedenen Entwürfen der Vereinbarung mitzuteilen. Zudem bemühte er sich deutlich zu machen, dass die Umsetzung der TCA auf lokaler Ebene entsprechend den nationalen Gesetzen und Traditionen erfolgen werde. Mit der Zusicherung, man werde lokale Traditionen im Rahmen der Implementierung der TCA nicht untergraben, übernahm auch das Management einen wichtigen Part in diesem Prozess.

#### ***C. Neuverhandlung einer Vereinbarung: Hand in Hand für Verbesserung***

Die kontinuierliche Arbeit für eine fortlaufende Verbesserung der Umsetzung einer Vereinbarung ist eine Herausforderung für beide Seiten. Zunächst einmal bedeutet es, dass beide Seiten in der Lage sein müssen, der Tatsache ins Auge zu sehen, dass die von ihnen ausgehandelte Vereinbarung ihre Grenzen hat. Zwei der Fallstudien (Safran und Schneider Electric) sind Beispiele für neuverhandelte Vereinbarungen und zeigen genau, was dieser Prozess erforderte.

Wie daran zu erkennen ist, stand die Verbesserung des Implementierungsprozesses im Mittelpunkt einer jeden einzelnen Neuverhandlung. Ziel dieser Bemühungen war es, die Vereinbarung als solche effektiver zu machen. Darüber hinaus machen diese Beispiele deutlich, wie es den Sozialpartnern gelungen ist, die Herausforderungen im Rahmen des Umsetzungsprozesses zu bestimmen, wie sie eine gemeinsame Situationsdiagnose erstellt haben, und wie sie schließlich gemeinsam Lösungen für eine bessere Implementierung der Vereinbarung finden konnten.

Bei Safran konnten die Unterzeichneten, was die Zahlen betrifft, mit Fug und Recht stolz sein auf ihre erfolgreiche Arbeit rund um die Entwicklung von Ausbildungsstellen sowie die Integration junger Menschen. Gleichzeitig war man sich jedoch auch des Umstands bewusst, dass der zu diesen Themen entwickelte Sozialdialog weniger zufriedenstellend war.

Bei Schneider Electric führte die erste Vereinbarung, die bereits aus 2007 datiert, zu zweifellos positiven Ergebnissen hinsichtlich der schwierigen Umstrukturierungssituation, in der sich das Unternehmen zum damaligen Zeitpunkt befand. Was die Antizipation von Wandel angeht, war sie hingegen weniger erfolgreich.

In beiden Unternehmen haben die Sozialpartner Zeit in die Aus- und Bewertung der Ergebnisse investiert, wobei man sich nicht nur mit der Erfolgsgeschichte beschäftigt, sondern auch den Unzulänglichkeiten und Schwächen der Vereinbarung gestellt hat. Dies hat dazu beigetragen, den Rahmen für die neuen Bedingungen der künftigen Vereinbarung zu schaffen und letztlich eine effektivere Implementierung zu gewährleisten.

## 5. DIE UMSETZUNGSPHASE: HERAUSFORDERUNG FÜR ALLE, RAUM FÜR INNOVATIVE LÖSUNGEN

Zumindest eine Herausforderung im Kontext der Implementierung von TCAs – das haben die Gespräche mit den Managementteams und Gewerkschaften gezeigt – stellt sich beiden Seiten: die Schwierigkeit der lokalen Ebene, sich mit dieser Vereinbarung zu identifizieren. Dabei darf nicht übersehen werden, dass die Unterzeichnerparteien eine Reihe von Maßnahmen und Initiativen ergriffen haben, um autonome Lösungen zu finden, die das Potenzial besitzen, diese Schwierigkeit und Herausforderung zu überwinden. Dabei haben sie auf der Suche nach unterschiedlichen Möglichkeiten auch experimentelle Wege beschritten. Das vorausgeschickt, beleuchtet Unterabschnitt (a) im Detail besagte Herausforderung, vor der beide Parteien stehen, sowie die Gründe, auf die sie zurückzuführen ist. Unterabschnitt (b) skizziert im Anschluss daran vier Beispiele dafür, wie die Unterzeichnerparteien der untersuchten TCAs mit Erfolg eine Lösung zur Bewältigung der verschiedenen Herausforderungen im Rahmen der Umsetzungsphase gefunden haben. Aus den geführten Gesprächen ist ersichtlich, dass die umrissenen

vier Methoden Innovationsfelder auf diesem Gebiet darstellen. Insofern könnten die Unterzeichnerparteien von TCAs diese künftig weiterentwickeln, um die Implementierung solcher Vereinbarungen auf lokaler Ebene erfolgreich zu managen und zu verbessern.

### **a. Die gemeinsame Herausforderung: Schwierigkeit der Akteure auf lokaler Ebene, sich mit der Vereinbarung zu identifizieren**

Bei einigen der untersuchten TCAs ergab sich eine Herausforderung, mit der sich im Verlauf der Umsetzungsphase beide Unterzeichnerparteien – Management und Gewerkschaft – konfrontiert sahen: die Schwierigkeit der lokalen Ebene, sich mit der getroffenen Vereinbarung zu identifizieren. Anders gesagt: Nicht jede erfolgreich ausgehandelte TCA wird auf lokaler Ebene auch erfolgreich – sprich wirksam – umgesetzt. Es sind vor allem vier Gründe, die hierfür verantwortlich sind: (i) das „Wie“ von Kommunikation und Roll-out der Vereinbarung auf

lokaler Ebene, (ii) die mangelnde Deckungsgleichheit hinsichtlich der Punkte, die Gegenstand der Vereinbarung bzw. prioritär aus Sicht der lokalen Akteure sind, (iii) die (begrenzten) Ressourcen, die nationalen Gewerkschaften zur Überwachung der Implementierung zur Verfügung stehen, und (iv) die Unterschiedlichkeit der jeweiligen Sozialdialogpraktiken und Traditionen vor Ort. Die folgenden Unterabschnitte behandeln jeden dieser Gründe im Einzelnen.

### **i. Kommunikation und Roll-out der Vereinbarung**

Die Ergebnisse der Gespräche belegen, dass sich die Akteure der lokalen Ebene bisweilen schwer tun, sich mit der geschlossenen TCA zu identifizieren, d. h. sie „für sich“ anzunehmen und sich „zu eigen“ zu machen – was sich wiederum in der Motivation und damit im Grad der Umsetzung dieser Vereinbarung spiegelt. Diese Herausforderung steht bisweilen in Zusammenhang mit der Art und Weise, in der die Vereinbarung kommuniziert wurde. Ein Mangel an Kenntnis und/oder Verständnis der Inhalte der TCAs – eventuell noch gepaart mit einem gewissen Bindungsverlust zwischen den Parteien – kann signifikante Auswirkungen auf den Implementierungsprozess haben.

Bei Safran, beispielsweise, bestand einer der Hauptpunkte im Rahmen der Neuverhandlung der TCA, in einer besseren Vermittlung dieser Inhalte gegenüber der lokalen Ebene. Beide Verhandlungsparteien haben erkannt, dass die Übersetzung der Vereinbarung in alle Sprachen derjenigen Länder, die in den Geltungsbereich einer TCA fallen, ein Weg ist, eine potenziell ineffektive Umsetzung infolge unzureichender Kommunikation der Vereinbarung zu vermeiden.

### **ii. Mangelnde Deckung zwischen den Punkten der TCA und denen, die auf lokaler Ebene als dringlicher erachtet werden**

Die zweite Ursache für Schwierigkeiten bei der Identifizierung mit einer TCA liegt in einem Mangel an Übereinstimmung hinsichtlich der Themen, die es anzugehen gilt: die Punkte, die in der TCA behandelt werden, sind nicht zwangsläufig auch die, die vor Ort am drängendsten scheinen. Bei ThyssenKrupp z. B. ist eben diese Prioritätsfrage – die unterschiedliche Gewichtung etwa im Hinblick auf ökonomische Herausforderungen – eine der Ursachen hinter der unzureichenden Implementierung der Vereinbarung, die in einigen Ländern ihres Geltungsbereichs zu beobachten ist.

### **iii. Ressourcen nationaler Gewerkschaften**

Ein weiteres Fazit, das sich aus den Gesprächen ziehen lässt: Nationalen Gewerkschaften fehlen oftmals die Mittel, die erforderlich wären, um die Inhalte einer TCA voll und ganz verstehen und zu ihrer effektiven Umsetzung auf lokaler Ebene beitragen zu können, was für Letztere potenziell hinderlich ist. Im Fall von Enel waren nationale/lokale Gewerkschaften in einigen der Länder, in denen das Unternehmen tätig ist, nur in geringem Maße in die Überwachung der Implementierung der Vereinbarung eingebunden – was als Herausforderung betrachtet wurde. So wurde die Organisation entsprechender Schulungen innerhalb lokaler Gewerkschaften als wichtige Maßnahme zu deren Bewältigung erkannt.

### **iv. Unterschiedlichkeit der Sozialdialogpraktiken und Traditionen vor Ort**

Unterschiede bei den Sozialdialogpraktiken, den Traditionen in Bezug auf Arbeitsbeziehungen sowie den Rechtssystemen der Länder, in denen ein multinationales Unternehmen tätig ist, können sich nicht nur auf die Verhandlungsphase einer TCA auswirken, sondern auch auf den Grad, in dem eine solche Vereinbarung auf lokaler Ebene umgesetzt wird. So zeigen die Ergebnisse der Gespräche bei ThyssenKrupp, dass die Vereinbarung überall dort effektiv umgesetzt wurde, wo ein Ideen-Management-System zur Verbesserung der Arbeitsschutzsituation Bestandteil der lokalen Arbeitsbeziehungstraditionen und am betreffenden Standort – unabhängig von der TCA – bereits eingerichtet ist. Im Gegensatz dazu war in Ländern, in denen ein solches System nicht üblich ist, deutlich mehr Widerstreben zu spüren.

### **b. Vier Felder für Innovationen und Experimente mit Blick auf die Umsetzung von TCAs**

Anhand der Ergebnisse der Gespräche konnte man vier Methoden herausarbeiten, die von den Unterzeichnerparteien aktuell praktiziert werden und als „Spielwiese“ für eine innovative und experimentelle Weiterentwicklung dienen könnten.

#### **i. Erkenntnis des Managements: Je besser die Kommunikation der Inhalte einer Vereinbarung, desto wahrscheinlicher ihr Verständnis auf lokaler Ebene**

Kommunikation und Roll-out einer Vereinbarung auf lokaler Ebene sind kein Punkt, der allein den unterzeich-

neten europäischen Gewerkschaftsverbänden bzw. der Gewerkschaftsseite im Allgemeinen ein Anliegen ist. Die Gesprächsergebnisse weisen vielmehr darauf hin, dass auch das zentrale Management sein Augenmerk auf diesen Aspekt gerichtet hat – insbesondere in Anbetracht des Zusammenhangs zwischen Kommunikation der TCA und ihrer effektiven Implementierung, wie in Unterabschnitt 6.a.i. eingehend erläutert.

In eben diesem Kontext ist das Bemühen der meisten befragten Unternehmen zu sehen, die Kenntnis der Vereinbarungsinhalte auf lokaler Ebene zu fördern und zu verbessern. So hat das zentrale Management bei Engie die Aufgabe übernommen, eine diesbezügliche, von Gewerkschaftsseite erstellte Infobroschüre in alle Sprachen des Unternehmens übersetzen zu lassen. Dank dieser Infobroschüre und einem Video des Managements ist die TCA bestens bekannt – ein Plus für beide Seiten. Wie das Management betont, berufen sich tatsächlich die meisten der nationalen Mitarbeitervertretungen auf eben diese TCA, wenn es um die Neuorganisation des Unternehmens geht.

Auch Safran übernahm, wie bereits erwähnt, die Übersetzung der verlängerten Vereinbarung in alle Sprachen, in denen das Unternehmen operiert. Darüber hinaus unterstreicht die jüngste der untersuchten Vereinbarungen (Barilla) die Übersetzung ihres Wortlauts als zentralen Aspekt im Hinblick auf ihre wirksame Kommunikation und Umsetzung.

### **ii. Rolle des Personalmanagements: Aktive Förderung der Kommunikation der Vereinbarung**

Die Art und Weise der unternehmensinternen Organisation der Funktionen und Rollen in Bezug auf Personalwesen und Arbeitsbeziehungen kann signifikante Auswirkungen auf die Implementierung einer Vereinbarung auf lokaler Ebene haben. Auch hier kann Safran als Beispiel herangezogen werden: Das Unternehmen sagte zu sicherzustellen, dass sein Europe HR Manager zugegen sein werde, um die verlängerte Vereinbarung in allen Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, vorzustellen und den einzelnen Geschäftseinheiten der Gruppe zu erläutern, wie sie sich diese Vereinbarung zu eigen machen können. Diesen innovativen Lösungsansatz könnten Unterzeichnerparteien künftiger Vereinbarungen möglicherweise übernehmen.

### **iii. Neue Instrumente: entwickelt für eine bessere Umsetzung der Vereinbarung auf lokaler Ebene**

Die Einführung neuer Instrumente (wie etwa quantitativer Indikatoren, nationaler Aktionspläne o. Ä.) zum Zwecke der Evaluierung der Implementierung einer TCA auf lokaler Ebene stellt ein weiteres innovatives Element dar, wobei sich die dafür verantwortlichen Unterzeichnerparteien über dessen Bedeutung einig zu sein scheinen. Diese Instrumente dienen der regelmäßigen Bewertung des Umsetzungsprozesses – im Rahmen der Sitzungen des Überwachungsausschusses oder jedem beliebigen anderen Kontext, wie von den Unterzeichnerparteien festgelegt.

Diese Entwicklung ist vor allem bei jüngeren oder auch verlängerten TCAs zu beobachten. Dabei sind beispielsweise die Unterzeichnerparteien von Safran noch einen Schritt weitergegangen: Angesichts der Herausforderungen, die ihnen im Rahmen der Implementierung der vorangegangenen TCA begegnet waren, kamen sie überein, in die Liste dieser Instrumente auch einen spezifischen qualitativen Indikator („Mapping der lokalen Aktionspläne“) aufzunehmen. Dieser wird ihnen helfen, die Fortschritte und Erfolge der einzelnen europäischen Standorte im Zuge der Sitzungen des Überwachungsausschusses zu bewerten. Somit ergänzt dieser neue Indikator die quantitativen, die man bereits zuvor genutzt hat und auch weiterhin nutzen wird, um die Umsetzung einer verlängerten Vereinbarung zu überwachen.

### **iv. EBR und GWC: Vielfältige Aufgaben in der Überwachung der Implementierung der Vereinbarung**

In manchen Fällen kann der EBR/GWC eine signifikante Rolle im Rahmen der Überwachung der Umsetzung der Vereinbarung spielen. Bei Barilla etwa haben die Unterzeichnerparteien vereinbart, dass die Rolle des EBRs hinsichtlich der Überwachung der Verbesserung des Arbeitnehmerwohls in der Gruppe gestärkt werden solle. Ähnlich verhält es sich bei Enel, dessen GWC sich im Kontext der Neuorganisation der Gruppe, die vor einigen Jahren vorgenommen wurde, sehr aktiv gezeigt hat.

Bei Engie und Suez spielt der EBR ebenfalls eine zentrale Rolle bei der Überwachung der Implementierung der Vereinbarung – ergänzend zu den in der Vereinbarung selbst vorgesehenen Folgemaßnahmen. So werden sämtliche Ressourcen und Vorrechte des Gremiums mobilisiert, um der Vereinbarung zum Erfolg zu verhelfen. Die Inhalte der bei Engie geschlossenen TCA hinsichtlich Neuor-

ganisation und Jobentwicklung liegen innerhalb des Geltungsbereichs der Informations-/Anhörungsrechte des EBR. Wann immer der EBR mit unternehmens- oder geschäftsrelevanten Veränderungen zu tun hat, stellt er sicher, dass die Zusagen der Gruppe auch auf lokaler Ebene Anwendung finden.

Was die TCA von Suez angeht, so verfolgt die Vereinbarung, die auch für die Einrichtung des EBR gesorgt hat, das Ziel der Bildung einer Arbeitsgruppe zum Thema Arbeitsschutz. Laut der in diesem Unternehmen geschlossenen TCA soll besagte Gruppe mit einer Reihe von Aufgaben betraut werden: So soll sie gewährleisten, dass die Grundsätze der TCA sowie die darin gemachten Zusicherungen des Unternehmens eingehalten werden, eine jährliche Überprüfung mit Blick auf die Anwendung der Arbeitsschutzpolitik vornehmen sowie die diesbezüglichen Entwicklungen und Ergebnisse überwachen. Im Rahmen des regelmäßigen Sozialdialogs mit dem Management der Gruppe werden diese Aufgaben tatsächlich jedoch bereits vom Ausschuss selbst übernommen.

Auch in diesem Unternehmen werden EBR-Ressourcen aufgeföhren (18 Reisen pro Jahr), um sicherzustellen, dass die Vereinbarung auf lokaler Ebene effektiv Anwendung findet. So ermöglicht die Vereinbarung, die zur Gründung des EBR geföhrt hat, dessen Mitgliedern eine Reihe von Auslandsreisen. Eine dieser Reisen führte ins Vereinigte Königreich, um erstmals gemeinsam mit dem dortigen Team zum Arbeitsschutzmanagement die Frage zu erörtern, wie die Vereinbarung auf die britische Geschäftseinheit übertragen werden kann. Zudem hat die Leitung des EBR entschieden, dem Arbeitsschutz im Rahmen jeder Reise bis zu einem vollen Tag zu widmen, um zu gewährleisten, dass die Vertreter vor Ort hinsichtlich der TCA auf dem neuesten Stand sind und ihre Umsetzung diskutieren können.

Abschließend kann also angeführt werden, dass eine aktive Rolle von EBR/GWC – koordiniert von einem europäischen/globalen Gewerkschaftsverband – ein effektives Monitoring der Implementierung einer Vereinbarung auf lokaler Ebene zu gewährleisten vermag. Dies gilt insbesondere in Anbetracht der Unternehmenskenntnis eines EBR/GWC.

## 6. ERKENNTNISSE

1. Ein Unternehmen, das in TCA-Verhandlungen einsteigt, tut dies aus der Überzeugung heraus, dass diese Art von Vereinbarung ihrem Wesen nach geeignet ist, den Zusagen und Verpflichtungen, die das Unternehmen übernimmt, auf breiterer Basis zur Wirkung zu verhelfen.
2. Die in TCAs behandelten Themen und Punkte sind Abbild spezifischer Bedürfnisse und Herausforderungen, vor die alle Parteien – das Management des Unternehmens, die Arbeitnehmervertretung wie auch die Mitarbeiter – gleichermaßen gestellt sind.
3. Die treibenden Kräfte hinter einem Einstieg in transnationale Verhandlungen sind auf beiden Seiten oftmals gleich – oder zumindest doch gleichgerichtet. Dies spiegelt die Tatsache wider, dass der Nutzen, den TCAs erbringen können, nicht einseitig ist.
4. Unternehmen, die Verhandlungen mit europäischen/globalen Gewerkschaftsverbänden zustimmen, tun dies auf Grundlage des Prinzips der gegenseitigen Anerkennung.
5. Europäische Gewerkschaftsverbände haben Verhandlungsverfahren entwickelt, die sowohl von Unternehmen als auch von diesbezüglich erfahrenen lokalen Arbeitnehmervertretungen positiv gesehen werden. Letztere erkennen die Kompetenz europäischer Gewerkschaftsverbände an, Verhandlungen mit nationalen Gewerkschaftsgremien in koordinierter Weise voranzutreiben und nach Abschluss einer TCA – d. h. insbesondere bei der Lösung von möglicherweise auftretenden Problemen im Rahmen ihrer Umsetzung – eine signifikante Rolle einzunehmen.

- 6.** Die Einbindung lokaler Akteure ist unverzichtbar zur Gewährleistung einer effektiven Implementierung von TCAs. Europäische Gewerkschaftsverbände tragen zu diesem Ziel bei, indem sie nationale Gewerkschaftsgremien in der Verhandlungs- wie auch in der Umsetzungsphase – und insbesondere im Rahmen von Folgemaßnahmen – effektiv koordinieren. Darüber hinaus hat auch das Management ein Interesse daran, Führungskräfte der lokalen Ebene auf die ein oder andere Weise in diesen Prozess einzubeziehen.
- 7.** Sowohl Unternehmen als auch Gewerkschaften sind sich der Konsequenzen bewusst, die sich bei dürftiger Kommunikation der Inhalte einer TCA und folglich mangelndem Verständnis unter den lokalen Akteuren für die Implementierung einer solchen Vereinbarung ergeben können. Sie sind daher offen für Experimente mit Blick auf neue Wege, ein auf breiter Basis erfolgreiches Roll-out einer Vereinbarung sicherzustellen (so beispielsweise durch Übersetzung in alle Sprachen der Länder, in denen das betreffende Unternehmen tätig ist.)
- 8.** Die Unterzeichnerparteien europäischer Rahmenvereinbarungen stützen sich bei der lokalen Umsetzung von Zusagen im Rahmen einer TCA auf nationale/lokale Tarifverhandlungs- und Sozialdialogstrukturen. Somit tragen sie zugleich auch zur Entwicklung des Sozialdialogs sowie der Tarifverhandlungen vor Ort bei.
- 9.** Sowohl Unternehmen als auch Gewerkschaften sind willens, an der Entwicklung von Tools (wie z. B. Leistungsindikatoren) zu arbeiten, die helfen können, die effektive Implementierung von TCAs auf lokaler Ebene zu bewerten und letztlich zu verbessern.
- 10.** Unternehmen begrüßen den Umstand, für den Fortschritt, den sie im Rahmen der Umsetzung von Vereinbarungen erzielen können, zur Rechenschaft gezogen zu werden. Sie sind offen und bereit, sich diesbezüglich gegenüber der Arbeitnehmervertretung verantworten zu müssen, während sie sich mit Blick auf die Gewährleistung einer effektiveren Implementierung auf lokaler Ebene auf die Gremien eben dieser Partei stützen können.
- 11.** Neben europäischen Gewerkschaftsverbänden spielen oftmals auch europäische Betriebsräte eine Rolle im Prozess der Umsetzung einer Vereinbarung. Auf globaler Ebene übernehmen GWCs, globale Konzernbetriebsräte, diesen Part.
- 12.** Europäische/globale Gewerkschaftsverbände wie auch das zentrale Management treten nicht nur im Verhandlungsprozess in aktiver Funktion auf: Auch die Gewährleistung einer effektiven Implementierung auf lokaler Ebene fällt in ihr Ressort. Scheint die Situation vor Ort festgefahren, sind sie es, die zur Lösung der Konflikte unterstützend eingreifen und somit auch die Entwicklung des Sozialdialogs unter den lokalen Akteuren fördern und verbessern. Dieser positive Beitrag, den europäische/globale Gewerkschaftsverbände hierdurch leisten, unterstreicht ihren Wert als Sozialpartner und kann durchaus Einfluss darauf haben, wen ein Unternehmen als Verhandlungspartner wählt.

# GEMEINSAMES FAZIT VON EUROPÄISCHEM GEWERKSCHAFTSBUND UND BUSINESSEUROPE

Für uns als europäische Sozialpartner war dieses Projekt ein wertvoller Beitrag zur Vertiefung unserer Expertise in Bezug auf transnationale Unternehmensvereinbarungen. Die Gespräche mit Führungskräften und Gewerkschaftern, die persönlich in Verhandlungen und die Umsetzung solcher Vereinbarungen involviert sind, sowie der intensive Austausch über ihre Ansichten und Erfahrungen in diesem Zusammenhang waren ein Gewinn für alle Beteiligten. Wir haben beschlossen, unseren Austausch in diesem Fazit zusammenzufassen, das einige Elemente nennt, die alle Seiten betonen möchten.

Sozialpartnereautonomie lässt sich in vielfältiger Form praktizieren. TCAs sind ein wichtiges Werkzeug für den Sozialdialog, das – unter Berücksichtigung der spezifischen nationalen Gegebenheiten – von Gewerkschaften wie auch multinationalen Unternehmen genutzt werden kann. So haben die im Rahmen dieser Projektstudie geführten Gespräche gezeigt: Dort, wo die beteiligten Parteien autonom entschieden haben, in eine solche Verhandlung einzusteigen, waren die Bereitschaft und das Vermögen, in einem grenzüberschreitenden Umfeld partnerschaftlich zusammenzuarbeiten, besonders groß. Angesichts gemeinsamer Herausforderungen bewies man die Fähigkeit, Lösungen zur Bewältigung dieser Schwierigkeiten auch gemeinschaftlich zu erarbeiten, Strategien und Maßnahmen von beiderseitigem Interesse einzuführen und umzusetzen sowie die künftige Geschäftsentwicklung besser zu planen. Hieraus ergab sich eine Win-Win-Situation für alle beteiligten Akteure: Unternehmen, Gewerkschaften und Arbeitnehmer/innen.

Der vorliegende Abschlussbericht zu besagter Projektstudie verdichtet Erfahrungen und Daten von insgesamt 8 exemplarisch ausgewählten Unternehmen verschiedener Sektoren zu einem Netz von Erkenntnissen, das möglicherweise einen roten Faden erkennen lässt. So verdeutlichen die einzelnen Beiträge, dass es das Zusammenspiel verschiedener Faktoren sein kann, das zur Aushandlung und zum Abschluss einer TCA führt. Strategien in Bezug auf Antizipation von Wandel oder auch Arbeitsschutz kommen hier ebenso in Frage wie die Förderung beruflicher Weiterbildung. Die für beide Seiten – Management und Gewerkschaften gleicherma-

ßen – treibenden Kräfte wurden anhand der spezifischen Situation des jeweiligen Unternehmens ermittelt. Bei den untersuchten Fällen gehen solche Faktoren zudem Hand in Hand mit der Förderung (oder Stärkung) einer Unternehmenskultur, die auf kontinuierlichem Sozialdialog, Miteinander und Vertrauen zwischen Management und Gewerkschaften beruht.

Unterschiede in den Sozialdialog- und Tarifverhandlungspraktiken der einzelnen Länder Europas werden oftmals als unüberwindliches Hindernis für ein europaweites Roll-out einheitlicher Arbeitsbeziehungen angesehen. Nach unserer Erfahrung jedoch sind Gewerkschaften und Unternehmen sehr wohl in der Lage, solche Hürden zu überwinden – der Schlüssel hier heißt „Anwendung eines pragmatischen und inklusiven Ansatzes“. Der Erfolg einer TCA steht und fällt in der Tat mit der Fähigkeit und Kompetenz, alle betreffenden Interessenvertreter (die verschiedenen Interessenvertreter beider Seiten) von Anfang an mit an den Verhandlungstisch zu bringen. So können potenzielle Probleme frühzeitig erkannt werden, was wiederum den Weg ebnet für bessere Vereinbarungen und eine reibungslose Implementierung. Maßnahmen, die auf beiden Seiten und allen Ebenen eine verstärkte Identifizierung mit der erzielten Vereinbarung unterstützen, führen zudem zu einer von allen Parteien gemeinschaftlich wahrgenommenen Verantwortung für deren Umsetzung: Jeder ist dem anderen gegenüber zur Rechenschaft verpflichtet.

Während die Initiative für den Einstieg in TCA-Verhandlungen meist von Seiten des Managements ausgeht, ist es vor allem die Rolle, die europäische Gewerkschaftsverbände als Vertreter nationaler Gewerkschaften spielen, die für die Fähigkeit, die verschiedenen Ebenen (europäisch, national, lokal) zu koordinieren, von Nutzen ist. Die an diesem Projekt beteiligten multinationalen Unternehmen haben Ihre Wertschätzung für die Arbeit zum Ausdruck gebracht, die die europäischen Gewerkschaftsverbände mit Blick auf die Koordination und Einbeziehung aller betreffenden Gewerkschaften geleistet haben – und das sowohl in der Verhandlungs- als auch der Implementierungsphase. Im Rahmen der Verhandlungen haben sich die europäischen Gewerk-

schaftsverbände – dank ihrer Erfahrung und internen Prozesse – als fähig erwiesen, mit der Komplexität nationaler Zusammenhänge und Traditionen umzugehen und Gewerkschaften aus ganz Europa zu koordinieren (sowohl innerhalb der einzelnen Länder als auch über ihre Grenzen hinweg). Im Zuge der Umsetzung tragen europäische Gewerkschaftsverbände über ihre Netzwerke dazu bei, nicht berücksichtigte Aspekte und Herausforderung auf lokaler Ebene aufzudecken; zugleich unterstützen sie das zentrale Management, indem sie

ihre Funktion als Vermittler bei der Schlichtung von Konflikten mit dem Management vor Ort wahrnehmen. All dies hat den Parteien ermöglicht, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, und ihre Bereitschaft zur weiteren Zusammenarbeit gestärkt – was dazu geführt hat, dass sich die zentralen Managements der Unternehmen und die europäischen Gewerkschaftsverbände gegenseitig als legitimen Gesprächspartner auf europäischer Ebene anerkennen.

## LISTE DER TRANSNATIONALEN UNTERNEHMENSVEREINBARUNGEN

### Europäische Rahmenvereinbarungen

Barilla European Convention on Health and Safety (2017):  
[http://www.effat.org/en/node/14594;](http://www.effat.org/en/node/14594)

Engie European Labour Relations Agreement (2016):  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=281;>

Safran European Framework Agreement for Professional Integration of Young People (2013, verlängert 2017):  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=221;>

Schneider Electric European Agreement on the Anticipation and Development of Competencies and Employment with Respect to its Business Strategy (2007, verlängert 2017):  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=147;>

Suez European Agreement on Fundamental Principles for Health and Safety at Work (2014):  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=253;>

Thyssenkrupp Elevator Implementation of an Ideamanagement Health & Safety at ThyssenKrupp Elevator Operating Units Central-Eastern-Northern Europe and Southern Europe-Africa-Middle East (2012):  
[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=204.](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=204;)

### Globale Rahmenvereinbarungen

Enel Global Framework Agreement (2013):  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=232;>

Metro Joint Statement with UNI Global Union (2013):  
[http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=236.](http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en&agreementId=236;)

# VERZEICHNIS DER GEFÜHRTEN GESPRÄCHE

NAME	NACHNAME	UNTERNEHMEN ODER GEWERKSCHAFTSORGANISATION
<b>Barilla European Convention on Health and Safety (2017)</b>		
Giorgio	Grandi	Barilla
Mauro	Macchiesi	Flai Cgil (Italien)
Enrico	Somaglia	EFFAT
<b>Engie European Labour Relations Agreement (2016)</b>		
Jonathan	Hayward	Unite (Vereinigtes Königreich)
<i>Olivier</i>	<i>Hérout</i>	<i>ENGIE*</i>
Claire	Jourdain	ENGIE
Nicolas	Lefebvre	ENGIE
Sylvain	Lefebvre	IndustriAll Europe
Thomas	Leopold	EBR-Mitglied (Deutschland)
Robert	Textoris	FNME-CGT (Frankreich)
<b>Safran European Framework Agreement for Professional Integration of Young People (2013, verlängert 2017)</b>		
Isabelle	Barthes	IndustriAll Europe
Chloé	Demulder	SAFRAN
Alain	Lorgeoux	SAFRAN
Bart	Samyn	ABVV (Belgien) – befragt aufgrund gemachter Erfahrungen innerhalb von IndustriAll Europe
Corinne	Schievene	FGMM-CFDT (Frankreich)
<b>Schneider Electric European Agreement on the Anticipation and Development of Competencies and Employment (2007, verlängert 2017)</b>		
Laure	Collin	Schneider Electric
Thierry	Jacquet	FGMM-CFDT (Frankreich)
Sabia	Moussaoui	Schneider Electric
Philippe	Saint-Aubin	FGMM-CFDT (Frankreich)
<b>Suez European Agreement on Fundamental Principles for Health and Safety at Work (2014)</b>		
Corinne	Borralho	SUEZ
Franck	Reinhold	FNSCBA-CGT (Frankreich)
<b>Thyssenkrupp Elevator Implementation of an Ideamanagement Health and Safety (2012)</b>		
José	Durán Batalla	ThyssenKrupp Elevator
Juan Carlos	Garcia	CCOO (Spanien)
Ralf	Goetz	IGMetall (Deutschland) – befragt aufgrund gemachter Erfahrungen innerhalb von IndustriAll Europe
Klaus	Neuberger	ThyssenKrupp Elevator
<b>Enel Global Framework Agreement (2013)</b>		
Cristina	Cofacci	ENEL
Antonio	Losetti	Flaei Cisl (Italien)
Luigi	Sedran	Flaei Cisl (Italien)
<b>Metro Joint Statement with UNI Global Union (2013)</b>		
Mathias	Bolton	UNI Global Union
Peter	Wiesenekker	Metro

\*Bei Erstellung des vorliegenden Abschlussberichts haben die Expertinnen und Experten auch die von Olivier Hérout im Rahmen des Workshops in Berlin gehaltene Präsentation berücksichtigt.







**ETUC - European Trade Union Confederation**  
**CES - Confédération européenne des syndicats**

Boulevard du Roi Albert II, 5  
B - 1210 Brussels  
Tel +32 (0)2 224 04 11  
E-mail [etuc@etuc.org](mailto:etuc@etuc.org)  
[www.etuc.org](http://www.etuc.org)



**Business Europe**

Avenue de Cortenbergh, 168  
B - 1000 Brussels  
Tel +32 (0)2 237 65 11  
E-mail [main@businessseurope.eu](mailto:main@businessseurope.eu)  
[www.businessseurope.eu](http://www.businessseurope.eu)