

Universität des Saarlandes
Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt

Projektbericht

Krise! Welche Krise?

**Zur Rolle der Europäischen Betriebsräte in der Bewältigung der
Wirtschaftskrise, am Beispiel von *Ford of Europe***

Valentina Mählmeyer und Luitpold Rampeltshammer

Finanziert durch
die Hans-Böckler-Stiftung (Projekt: S-2009-297-2)
und die Arbeitskammer des Saarlandes

2013

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Methoden und Aufbau	3
3. Theorie: Mehrebenensystem	4
3.1 Mehrebenensystem in der sozial- und politikwissenschaftlichen Forschung.....	4
3.2 Mehrebenensystem als theoretischer Rahmen zur Erforschung europäischer Arbeitsbeziehungen	7
4. Operationalisierung	10
5. Die Wirtschaftskrise in der Automobilindustrie	19
5.1 Der Krisenverlauf für die Ford Motor Company	19
5.2 Der Krisenverlauf für die Standorte von Ford of Europe	23
6. Die Rolle des EFB in der Wirtschaftskrise	26
6.1 Organisationsfähigkeit.....	27
6.2 Organisationsbedarf.....	29
6.3 Handlungsbedarf.....	31
6.4 Solidarisches Handeln: “The volumes are always dictating how you are in Europe”....	36
7. Schlussfolgerungen	40
8. Literatur- und Quellenverzeichnis	43
8.1 Literatur	43
8.2 Internetquellen	47
Abkürzungsverzeichnis.....	48

1. Einleitung

Die vorliegende Studie untersucht die Auswirkungen der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Handlungsfähigkeit der Europäischen Betriebsräte (EBRs) als zentrale Akteure im entstehenden System europäischer Arbeitsbeziehungen. Dies wird am Beispiel des Europäischen Ford Betriebsrates (EFB) verdeutlicht. Mithilfe des struktur- und netzwerktheoretischen Mehrebenen-Ansatzes, sowie einer akteurstheoretischen Perspektive, wird den Interaktionen zwischen den involvierten Akteuren und den Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ebenen konzerninterner Arbeitsbeziehungen bei *Ford of Europe* nachgegangen. Dabei steht der EFB im Mittelpunkt der Untersuchung. Die Studie geht der Frage nach, welche Rolle der EFB bei der Bewältigung der Auswirkungen der Wirtschaftskrise im Zeitraum zwischen den Jahren 2008 und 2010 gespielt hat. Des Weiteren sollen solche aus der Gewerkschaftsforschung bekannten Variablen wie *Organisationsfähigkeit* und *-bedarf* sowie *Handlungsfähigkeit* und *-bedarf* die Handlungszwänge und die Reichweite der Handlungsmöglichkeiten des EFB in der Krisensituation verdeutlichen. Abschließend werden die festgestellten Ausprägungen des solidarischen Handelns anhand der Unterscheidung zwischen dem *euro-*, *poly-* bzw. *ethnozentrischen solidarischen Handeln* diskutiert.

2. Methoden und Aufbau

Die Schlussfolgerungen der vorliegenden qualitativen Einzelfallstudie basieren auf einer extensiven Dokumentenanalyse und Experteninterviews.¹ Die Ergebnisse der Untersuchung stützen sich außerdem auf die Erkenntnisse einer nicht-teilnehmenden Beobachtung während einer arbeitnehmerinternen EFB-Sitzung im Frühling 2010.² Nach einer Einführung in die Entwicklung und die Inhalte des Mehrebenen-Ansatzes aus sozial- und politikwissenschaftlicher Perspektive wird speziell auf die Verwendung des Konzeptes des Mehrebenensystems zur Erforschung europäischer Arbeitsbeziehungen eingegangen. Die daraus folgende Operationalisierung geht auf die Notwendigkeit der Verwendung ausgewählter Untersuchungsdimensionen und Variablen in der Fallstudie ein. Dabei leitet der Mehrebenen-Ansatz die Untersuchung an und strukturiert, um einige Untersuchungskriterien ergänzt, die aufgetretenen Problematiken nach Ebenen. Bevor der empirische Teil der Untersuchung die stattgefundenen Prozesse im EFB in Bezug auf Spektrum der Struktur und Handlung analysiert, werden im vorangehenden Abschnitt die Entwicklung der Wirtschaftskrise und ihre Auswirkungen auf die europäische Automobilindustrie thematisiert. Die Schlussfolgerungen fassen die Erkenntnisse der Untersuchung zusammen.

¹ Im Projektverlauf wurden 2010 und 2011 insgesamt 15 leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Aus Diskretionsgründen werden Aussagen einzelner Personen anonymisiert.

² Die Autoren bedanken sich bei den befragten nationalen Arbeitnehmerinteressenvertretern im EFB, den nationalen Gewerkschaftsexperten, die für die Betreuung der in den EBR entsandten nationalen Arbeitnehmerinteressenvertretern zuständig sind, sowie insbesondere bei Georg Leutert, dem EFB-Sekretär, für ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit und ihre ausführlichen Auskünfte. Ohne ihre Kooperation und großes Vertrauen wären die tiefen Einblicke in das Geschehen im EFB während der Krise nicht möglich gewesen.

3. Theorie: Mehrebenensystem

3.1 Mehrebenensystem in der sozial- und politikwissenschaftlichen Forschung

Das Verhältnis der Struktur und Handlung bildet seit jeher die Grundlage soziologischer Debatten. Es spiegelt gleichzeitig das bekannte „Mikro-Makro-Problem“ wider, bei dem es um die Art und Inhalte der Wechselbeziehungen zwischen den Gegenpolen eines bestimmten Systems geht. Erste Versuche, solche gegensätzlichen Elemente in einer Theorie zu vereinen, gehen bereits auf Talcott Parsons zurück und wurden später u.a. von Niklas Luhmann weiterentwickelt. Je nach Betonung der einen oder anderen Ebene wurden dabei Systemtheorien unterschiedlicher Reichweite entwickelt. Die Idee eines Systems wurde im Laufe der Jahre immer wieder neu aufgegriffen und mit neuen Merkmalen versehen. Systemtheoretische Modelle werden heutzutage interdisziplinär zur Verortung und Erklärung verschiedener Phänomene angewendet.

Eine systematische sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung mit den soziologischen Grundbegriffen und (u.a. mathematischen, ökonomischen und statistischen) Modellen eines Mehrebenensystems stammt von Huinink (1989). Logischerweise wird allgemein vorausgesetzt, dass ein Mehrebenensystem (MES) eine *Mehrebenenstruktur* vorzuweisen hat.³ Aus Sicht von Huinink stellt diese Annahme „eine notwendige, aber nicht hinreichende“ (Huinink 1989: 67) Prämisse dar. Zu den wesentlichen Merkmalen eines MES zählt er außerdem das Vorhandensein hierarchischer, asymmetrischer *Beziehungsstrukturen*⁴ „zwischen den Subsystemen eines Mehrebenensystems“ sowie eine über Zeithorizonte dauerhafte *Prozessstruktur*, welche durch „die Form und charakteristische Ordnung der Interdependenz von Systemattributen bzw. -variablen“ erfasst wird (Huinink 1989: 49). Ausgehend von diesen Merkmalen, definiert Huinink MES-Modelle folgendermaßen:

„Nur ein System mit einer modellmäßig angenommenen, internen hierarchischen Beziehungsstruktur, mit einer Mehrebenenstruktur, in dem auch, in einem solchen Sinne verstanden, Mehrebenenbeziehungen identifiziert werden, soll dann ein Mehrebenensystem genannt werden.“ (Huinink 1989: 49)

Durch die Verknüpfung der Beziehungs- und Prozessstruktur mit dem Systembegriff beabsichtigt der Autor, die durch den ständigen Wandel bedingte Veränderung sowie Variabilität verschiedener MES-Modelle zu berücksichtigen (vgl. Huinink 1989: 61f.). Auf diese Weise stellt er die Interdependenz von Struktur, Funktion und Raum in den Vordergrund. Dies gilt sowohl für die einzelnen Subsysteme, d.h. „vertikale Struktur“, als auch für die (Teil-)Hierarchiedimensionen auf einer bestimmten Ebene eines MES, d.h. „horizontale Struktur“ (vgl. Huinink 1989: 65f.).

Eine breite Anwendung fand das Konzept eines MES in den letzten zwei Jahrzehnten in der Politikwissenschaft und insbesondere im Bereich der europäischen Integrationsforschung. Im Anschluss an die Verabschiedung des Maastrichtvertrages (1992) verwendete Gary Marks

³ Huinink zählt nur solche Systeme zu den Systemen mit einer *Mehrebenenstruktur*, in denen „alle seine Subsysteme in mindestens einer Hierarchiedimension seiner internen Beziehungsstruktur involviert sind.“ (Huinink 1989: 66)

⁴ *Mehrebenenbeziehungen* sind für Huinink „Beziehungen zwischen Unter- und Obersystemen“, die „eine interdependente, funktionale Systemkopplung vermitteln“. Dabei gilt, dass „die Veränderungsgeschwindigkeit der Verhaltensprozesse und der internen Transferprozesse der Obersysteme geringer ist als die der Untersysteme.“ (Huinink 1989: 79)

zum ersten Mal den Begriff "Multi-Level Governance", um die Zusammenhänge zwischen vertikalen und horizontalen politischen Strukturen⁵ im komplexen Gefüge der damaligen Europäischen Gemeinschaft (EG) darzulegen:

"[Multi-level governance is] a system of continuous negotiation among nested governments at several territorial tiers." (Marks 1993: 392)

Aufgrund der steigenden Komplexität und einer fortschreitenden Verflechtung der lokalen, regionalen, nationalen, internationalen, supra- und transnationalen Räume in der EU hat heutzutage ebenso die Anzahl der Handlungsebenen zugenommen (vgl. Ausführungen zu den Regierungsebenen in der EG von Marks 1993: 402-403). Wie Brunnengräber et al. (2008) es treffend bemerken:

„Eine sinnvolle Trennung zwischen dem, was als lokal, national oder international eingestuft wird, ist immer weniger möglich und es bilden sich vermehrt neue Formen der Transnationalisierung heraus.“ (Brunnengräber et al. 2008a: 9)

Dies hat Auswirkungen auf die Steuerungsformen in der EU, die immer enger ineinander greifen und immer prozessorientierter werden.

Die Verwendung des Begriffs "Governance" im Gegensatz zum Begriff "Government" deutet auf die für die EU charakteristische Form des „Regierens“ hin, bei der, anders als in der klassischen Regierungslehre angenommen, neben den Nationalstaaten auch eine Reihe weiterer Akteure bzw. Akteursgruppen (wie z.B. europäische Interessendachverbände, Netzwerke und weitere Institutionen) mit zunehmendem Einfluss in den Politikgestaltungsprozess involviert sind (vgl. Jachtenfuchs und Kohler-Koch 1996a; Kohler-Koch 1996a; Kohler-Koch et al. 2004: 228ff.). Dabei werden nationale „top down“-Strategien um neue Formen der Transnationalisierung und „weiche“ Steuerungsmechanismen mit einer eigenständigen „bottom up“-Steuerungsordnung ergänzt (vgl. Brunnengräber 2007; König et al. 1996: 20ff.). Benz spricht in diesem Zusammenhang von „Verhandlungssystemen“ (Benz 2006). Solche Verbindung typischer politikwissenschaftlicher Ansätze (z.B. Föderalismus, Implementationsforschung, Politikfeldanalyse, Komparatistik) mit den neueren Theorien Internationaler Beziehungen (wie z.B. "Global Governance") oder kritischen Raumtheorien aus der Geographie (vgl. dazu Wissen 2007) erreicht eine einzigartige Form im Rahmen der Europäischen Union – diese Situation wird von Kohler-Koch als „Regieren im Netzwerk“ bezeichnet (vgl. Jachtenfuchs und Kohler-Koch 1996b; erste Annäherungsversuche an die Erklärung europäischer Integration auf Basis netzwerktheoretischer Ansätze wurden bereits von Marks (1993: 402-403) unternommen). „Die Organisation der Willensbildung in Netzwerken“ oder in den „lose gekoppelten Systemen“ zählen Jachtenfuchs und Kohler-Koch zum charakteristischen Merkmal des Regierens in der EU, wobei die zahlreichen Ausschüsse im EU-System aus ihrer Sicht als Knotenpunkte im Netzwerk zu betrachten sind (Jachtenfuchs und Kohler-Koch 2006: 25, 41).

Der MES-Ansatz in seiner Gesamtheit vermittelt daher die Idee einer Interdependenz innerhalb des untersuchten Raums, zahlreicher Wechselwirkungen zwischen den involvierten Ebenen und herrschender Akteursvielfalt. Außerdem sensibilisiert der Mehrebenen-Ansatz Forscher dazu, den untersuchten Gegenstand in größeren gesellschaftlichen Zusammenhängen zu betrachten, welche die Komplexität, vorhandene Widersprüche und Problemlagen erst verdeutlichen. Er dient somit als Raster, Konzept und Theorieansatz zugleich (vgl. Brun-

⁵ Vgl. König et al. mit Ausführungen zur vertikalen europäischen Integration (1996: 20f.).

nengräber und Walk 2007a; König et al. 1996: 15f.). Das Konzept eines MES erweist sich außerdem als anschlussfähig an weitere theoretische Überlegungen aus verschiedenen Disziplinen und kann den Fokus je nach Bedarf auf unterschiedliche Problemfelder richten.⁶

Inzwischen könnte die Anzahl an Begriffen mit einer Andeutung auf die Mehrebenenbeziehungen für Verwirrung sorgen: Neben dem bereits erwähnten "Multi-Level Governance" (Marks 1993) findet man Bezeichnungen wie „Politikverflechtung“ (vgl. Scharpf 1985), „Mehrebenenverflechtung“ (Benz 2006), "Multi-Level Governance System", „Mehrebenenpolitik“, „Mehrebenenanalyse“ (König et al. 1996), „Regieren im dynamischen Mehrebenensystem“ (vgl. Jachtenfuchs und Kohler-Koch 1996a; Kohler-Koch 1996a; Kohler-Koch 1996b; Schulten 1998) oder „Regieren im Netzwerk“ (Jachtenfuchs und Kohler-Koch 1996a: 23ff.; Kohler-Koch und Eising 1999; Kohler-Koch et al. 2004: 169ff.). In diesem Beitrag wird der am meisten verbreitete Begriff „Mehrebenensystem“ angewendet. Seine Stärke liegt gerade in „seiner begrifflichen, analytischen und theoretischen Offenheit“ (Brunnengräber und Walk 2007a: 19; ähnlich Brunnengräber 2007: 335). Dies eröffnet neue Perspektiven auf alte und neue Probleme, erfasst neue Zusammenhänge zwischen Akteuren, Institutionen und Ebenen in den neuen transnationalen Räumen, lässt Herrschafts- und Machtverhältnisse sowie Strategien und Diskurse aus anderen Blickwinkeln analysieren (vgl. Brunnengräber 2007: 341f.).

Zugleich wird der MES-Ansatz wegen seines weniger theoretischen und mehr deskriptiven Charakters kritisiert. Aufgrund der unzureichenden theoretischen Bestimmung müssen Theorien und Konzepte aus anderen Disziplinen herangezogen werden, um die Erklärungskraft des MES-Ansatzes vor allem in Bezug auf die Interaktionen zwischen den Akteuren auf den Meso- und Mikroebenen zu erhöhen (vgl. Marks und Hooghe 2004). Dieser Nachteil wurde bereits erkannt und kann durch Einbeziehung zusätzlicher Erklärungsansätze teilweise behoben werden. Außerdem ist der MES-Ansatz wegen seiner Komplexität (d.h. durch ebenenübergreifende Problemfelder und Gegenstandsbereiche, die durch eine Akteursvielfalt und eine hohe Dichte an Interaktionen stark geprägt sind) empirisch nicht leicht zu fassen (vgl. Brunnengräber 2007: 341f.). Je nach Forschungsgegenstand und Erkenntnisinteresse bleibt es letztendlich dem Forscher selbst überlassen, nach eigenen Wegen der Komplexitätsreduktion zu suchen. Nichtsdestotrotz aufgrund steigender Verdichtung europäischer transnationaler Räume ist es zu erwarten, dass die Bedeutung des MES-Ansatzes im Weiteren zunehmen und dementsprechend zur Intensivierung wissenschaftlicher Debatten führen wird:

„Doch ungeachtet aller definitorischer Schwierigkeiten wird eine MLG-Perspektive [Multi-Level Governance] in Zukunft für die sozial- und politikwissenschaftliche Forschung zweifelsohne an Bedeutung hinzugewinnen, neue wissenschaftliche Suchprozesse auslösen und zur Irritation bestehender Konzepte und Theorien beitragen.“ (Brunnengräber 2007: 335)

⁶ Vgl. Sammelbänder von Brunnengräber und Walk 2007b und Brunnengräber et al. 2008b, in denen aus globaler Mehrebenenperspektive solche Themen wie Klimawandel, globale soziale Ungleichheit, Privatisierung des öffentlichen Gutes Wasser, "Corporate Social Responsibility" der Unternehmen, sowie Förderung erneuerbarer Energien oder deren Verhinderung analysiert werden.

3.2 Mehrebenensystem als theoretischer Rahmen zur Erforschung europäischer Arbeitsbeziehungen

Seit über einem Jahrzehnt mehren sich Versuche, das Konzept eines MES auf die Erforschung der Arbeitsbeziehungen in Europa sowie europäischer Arbeits- und Sozialpolitik zu übertragen (vgl. Keller 2008). Bereits 1999 haben Lecher et al. erkannt, dass aufgrund „immer stärkerer Einbeziehung europäischer Interessenverbände in den Politikgestaltungsprozess auf europäischer Ebene“ der Mehrebenen-Ansatz zur „Erklärung sich entwickelnder, grenzübergreifender Arbeitsbeziehungen in Europa“ fruchtbar sein kann (Lecher et al. 1999: 139). Müller et al. (2004) sehen in diesem Zusammenhang die Ausweitung der Interessenvertretungsstrukturen über den betrieblichen und nationalen Rahmen hinaus als eine Antwort auf die zunehmende Konzern-Globalisierung, die den „Bedarf an transnationaler Strukturbildung und grenzübergreifender Normensetzung verstärkt“ (Müller et al. 2004: 25).

Aus der MES-Perspektive unterliegen bestimmte europäische Phänomene – wie z.B. Europäische Betriebsräte und europäischer (sektoraler) Sozialdialog – ganz anderen Zwängen und Abhängigkeitsverhältnissen, als wenn diese in einem isolierten Handlungsrahmen betrachtet werden. So stellen soziale Dialoge nicht nur abgekapselte Gespräche zwischen den beteiligten Akteursgruppen auf europäischer (sektoraler) Ebene dar, sondern spiegeln die demokratischen Willensbildungsprozesse auf den nationalen Ebenen wieder und leiten Impulse von der und auf die nationale (sektorale) Verhandlungsebene zurück. In ähnlicher Weise sollten EBRs nicht länger als eigenständig handelnde Gremien auf der europäischen (Konzern-)Ebene isoliert betrachtet werden, sondern als ein Subsystem eingebettet im Netzwerk des entstehenden Systems europäischer Arbeitsbeziehungen erfasst werden (ähnlich Müller et al. 2004: 40f.). Sie sind das Ergebnis von Interaktionen innerhalb und zwischen unterschiedlichen Akteuren bzw. Akteursgruppen, die ihrerseits in verschiedenen institutionellen Räumen verwurzelt sind. Außerdem können Veränderungsprozesse und größere Ereignisse in einem EBR im Sinne der Pfadabhängigkeit indirekte Auswirkungen auf die Handlungsfähigkeit weiterer EBRs im gleichen Sektor und sogar darüber hinaus haben (vgl. Lecher et al. 1999: 143f.). Somit ist die Institution der EBRs auf mehreren Ebenen innerhalb eines dynamischen MES der EU zu analysieren.

EBRs sind ein integrales Bestandteil des Mehrebenensystems der Arbeitsbeziehungen, da in ihnen die Vertreter der einzelnen betrieblichen nationalen Arbeitnehmerrepräsentationen entsandt werden, um von der Unternehmensleitung (in einigen Fällen auf der europäischen Unternehmensebene, wie z.B. bei *General Motors Europe* oder *Ford of Europe*) über transnationale Belange informiert und konsultiert zu werden und in Einzelfällen auch mit den Managementvertretern Verhandlungen zu führen, deren Ergebnisse in Vereinbarungen festgehalten werden. Daneben existiert auf der transnationalen Ebene noch eine weitere Beziehungsstruktur, in die EBRs eingewoben sind, nämlich mit den europäischen sektoralen Gewerkschaftsverbänden, welche einerseits Unterstützung und Beratung für EBRs anbieten, andererseits aber auch, wie z.B. der Europäische Metallgewerkschaftsbund, Prozeduren vorgeben, nach denen transnationale Vereinbarungen ablaufen sollen. Im Falle *General Motors Europe* wurde eine „Trade Union Coordination Group“ eingerichtet, die die Verhandlungen des EBR begleiten und eine gemeinsame Strategie entwickeln sollte (Rampeltshammer und Dehnen 2010). Aus juristischer Perspektive findet das Handeln der EBRs jedoch in einer Grauzone statt, da bisher kein europäischer Rechtsrahmen besteht und die Einklagbarkeit der verhandelten Ergebnisse bisher nur auf nationaler Ebene gegeben ist (wenn die transnationalen Vereinbarungen in nationale Verfahren wie z.B. Betriebsvereinbarungen oder Tarif-

verträgen umgesetzt wurden). Zwischen der nationalen und der europäischen Ebene besteht daher ein vielfältiges und dichtes Interaktionsgeflecht, das es fruchtbringend erscheinen lässt, betriebliche Arbeitsbeziehungen in Konzernen als ein Mehrebenengeflecht zu analysieren (siehe auch Müller et al. 2004). Die Interaktions- und Aushandlungsformen folgen unterschiedlichen Logiken und sind in einigen Fällen komplementär zu den jeweiligen nationalen „Aushandlungsarenen“ (Müller-Jentsch 1999) wie z.B. in Deutschland, in anderen Fällen jedoch werden neue Akteure und neue Interaktionsformen geschaffen (wie z.B. im Vereinten Königreich (vgl. Rampeltshammer)).

Der MES-Ansatz wurde in der Erforschung europäischer industrieller Beziehungen häufig als ein strukturierender Rahmen verwendet, um die Zusammenhänge zwischen den involvierten Ebenen nach Politikfeldern darzustellen. Theoretisch wird der MES-Ansatz als „formal-deskriptiv“ eingestuft (Müller et al. 2004: 39; ähnlich Platzer 2009: 49), denn er bedarf weiterer theoretischer Spezifizierung nach thematischen Inhalten und Variablen. Bislang wurde das Konzept eines MES im Zusammenhang mit solchen Themen angewandt wie „Convergence-Divergence“ nationaler Systeme der Erwerbsregulierung (vgl. Platzer 1998; Traxler 1995), Entwicklung europäischer Arbeits- und Sozialpolitik (vgl. Keller 2008), das Zusammenwirken verschiedener Akteure und Ebenen unter Berücksichtigung der entstehenden Mechanismen der Kollektivverhandlungen in der EU sowie in Hinblick auf die Veränderungen ihrer Qualität und Reichweite (vgl. Marginson et al. 2004; Rüb 2009; Schulten 1998). Nicht zuletzt diente der Mehrebenen-Ansatz zur Darstellung der Arbeitsfelder und Erklärung der Entwicklungsperspektiven von EBRs als zentralen und dynamischsten Akteuren im europäischen MES (vgl. Lecher et al. 1999; Müller und Platzer 2003; Platzer 2009; Pries 2010; Hauser-Ditz et al. 2010).

Forschungstechnisch dient das MES-Konzept nicht nur dem Aufzeigen der Mehrebenenbeziehungen, sondern auch der Klassifizierung bestimmter Akteursgruppen und Themenbereiche mittels ihrer Zuordnung nach Ebenen. In dieser Hinsicht gehen die Meinungen jedoch häufig auseinander. Bislang konnten anhand vorliegender Literatur folgende Ebenen identifiziert werden (siehe Tabelle 1):

Tabelle 1 Mehrebenensystem: die Ebenen-Zuordnung in der Erforschung europäischer Arbeitsbeziehungen

Quellen			Verwendete Zuordnung nach Ebenen		
Autor(en)	Untersuchungsgegenstand	Zuordnung nach	Mikro	Meso	Makro
Jansen 1999: 313	Interessenvertretungspolitik in der EU	- Ebenen der Kollektivverhandlungen - Akteuren	Unternehmen/Betrieb	Nationalstaat/subnationale Regionen	EU
Keller 2008: 213f.; 2118ff.	Kollektivverhandlungen und Arenen der Interessenvertretung in der europäischen Arbeits- und Beschäftigungspolitik	- Ebenen der Kollektivverhandlungen - Akteuren	Kollektivverhandlungen auf betrieblicher bzw. nationaler Ebene	Europäische Branchenebene (sektorale Sozialdialoge zwischen den Sozialpartnern)	Interprofessionelle, europäische Ebene (Sozialdialoge zwischen den Sozialpartnern, d.h. UNICE/BusinessEurope, CEEP, EGB)
Lecher et al. 1999: 9	EBRs	- Akteuren	Transnationale betriebliche Ebene der EBRs	Europäische Arbeitsbeziehungen der Branchen (sektoraler Sozialdialog)	Der Sozialdialog der europäischen Gewerkschafts- und Arbeitgeberdachverbände auf der europäischen Ebene

Quellen			Verwendete Zuordnung nach Ebenen		
Autor(en)	Untersuchungsgegenstand	Zuordnung nach	Mikro	Meso	Makro
Lecher 1999	Kollektivvertragspolitik in der EU	- Akteuren	Mikro-Ebene (Betrieb, Konzern)	Meso-Ebene (Sektor, Nationalstaat)	Makro-Ebene (EU, europäischer Sozialdialog, EBRs)
Marginson et al. 2004: 57f.	Kollektivverhandlungen in der EU	- Ebenen der Kollektivverhandlungen - Akteuren	Unternehmen und Betriebsvereinbarungen	Nationalstaat, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände im Rahmen der (sektoralen und multisektoralen) Tarifpolitik	EU-Ebene und (sektorale) Sozialdialoge zwischen den Sozialpartnern
Müller et al. 2004: 39f.	Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen	- Raumdimensionen	Nationale bzw. lokale Ebene (Nationalstaat)	Regionale/Europäische Ebene (EU, andere Weltregionen)	Globale Ebene
Platzer 1998: 264ff.	Sich herausbildende Netzwerkstruktur der Arbeitsbeziehungen im europäisch-transnationalen Bereich	- Ebenen der Kollektivverhandlungen - Akteuren	Betriebliche Ebene der EBRs	Meso-Ebene der Branchenverbände	Makro-Ebene der Dachverbände
Platzer 2009: 49ff.	EBRs Sozialdialog	- Akteuren	Arbeitsplatz/Unternehmen	Sektorale Ebene	Multi-Sektorale Ebene
Rampelshammer und Dehnen 2010: 225, 229, 244	EBRs	- Akteuren	Lokale Ebene (d.h. je nach Fall die betriebliche, regionale bzw. nationale Ebene)	Europäische Ebene	Globale Ebene
Rüb 2009: 129f.	Transnationalisierung der Gewerkschaftsarbeit	- Ebenen der Kollektivverhandlungen - Akteuren	Nationale Ebene (Tarifpolitik)	(EBR, sektoraler Sozialdialog, SE-Mitbestimmung)	Globale Ebene (voluntaristische unternehmensbezogene Arbeitsbeziehungen)
Schulten 1998: 156ff.	Kollektivvertragsbeziehungen in der EU	- Ebenen der Kollektivverhandlungen	Unternehmens- und konzernbezogene Kollektivvertragsbeziehungen zwischen dem EBR und europäischen Management transnationaler Konzerne	Kollektivvertragsbeziehungen zwischen sektoralen europäischen Verbänden (z.B. EMB und WEM ⁷)	Kollektivvertragsbeziehungen zwischen europäischen Dachverbänden (d.h. EGB und UNICE)

Quelle: eigene Zusammensetzung

Die im nächsten Abschnitt folgende Operationalisierung ist ein Versuch, den ausgewählten Untersuchungsgegenstand (d.h. der Organisations- und Handlungsbedarf des EFB sowie seine Organisations- und Handlungsfähigkeit in der Krisensituation) anhand der damit zusammenhängenden Variablen auf verschiedenen Handlungsebenen zu analysieren. Dabei strukturiert der Mehrebenen-Ansatz die aufgetretenen Problematiken nach Ebenen und, darauf basierend, gewährt Einblicke in die Prozesse der Meinungsbildung und Strategieentwicklung der beteiligten Akteure.

⁷ 2004 wurde der europäische Dachverband WEM (Western European Metal Trades Employers' Organisation) in CEEMET (Council of European Employers of the Metal, Engineering and Technology-based Industries) umbenannt. Vgl. Gesamtmetall: Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie, [http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_GB03-05/\\$FILE/9InternationaleBeziehungen.pdf](http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_GB03-05/$FILE/9InternationaleBeziehungen.pdf) (19.06.2011).

4. Operationalisierung

Die Operationalisierung der Fallstudie (siehe Tabelle 2) soll den Blick auf das Thema der Untersuchung richten: Im vorliegenden Fall sind es die Mehrebenenbeziehungen in einem Subsystem europäischer Arbeitsbeziehungen (d.h. konzerninterne Arbeitsbeziehungen im EBR-Rahmen) während der Wirtschaftskrise (2008-2010). Vor diesem Hintergrund beweisen die aufgetretenen Vorkommnisse wie Kurzarbeit, Entlassungen, Standortsicherungsvereinbarungen, nationale Abwrackprogramme, etc. die Komplexität der Arbeit im EBR-Rahmen. Dies gilt sowohl für die Planung im Unternehmens- und im EBR-Rahmen (z.B. Arbeit an einem Plan B, Strategieentwicklung) als auch für die Herstellung und Aufrechterhaltung der *Solidarität* seitens der Arbeitnehmerinteressenvertreter, was unter Berücksichtigung der vorhandenen Strukturen, Handlungszwänge und der unterschiedlich starken Orientierung auf Europa eine überaus schwierige Aufgabe ist. In diesem Zusammenhang wird es zwischen dem *Organisations-* und *Handlungsbedarf* im EFB (z.B. die Intensität des Informationsaustausches und der Kontakthäufigkeit, gemessen an der Anzahl der Treffen vor, während und nach der Krise, etc.) und der *Organisations-* und *Handlungsfähigkeit* des EFB, nach involvierten *Ebenen* differenziert, unterschieden.

Handlungsfähigkeit: Die Verwendung des Begriffs *Handlungsfähigkeit* richtet den Betrachtungswinkel in die Vergangenheit, um im Sinne der Pfadabhängigkeit festzustellen, welchen Stellenwert der untersuchte EBR im Subsystem konzerninterner Arbeitsbeziehungen bereits erlangt hat und, daran anknüpfend, welche Ausgangsbasis zur Bewältigung künftiger Herausforderungen er besitzt. Die Schlussfolgerungen der Fallstudie von Hauser-Ditz et al. (Hauser-Ditz et al. 2010) über den "Organisational Fit" zwischen den Unternehmens- und EBR-Strukturen begründen die *Handlungsfähigkeit* des EFB aus einer organisationssoziologischen Sicht. Dies ist jedoch nur eine Momentaufnahme und kann keine Veränderungen bzw. Abweichungen von der Pfadabhängigkeit erklären. Erst eine in zeitlichen Abschnitten wiederholte Analyse ließe einen stattgefundenen Wandel feststellen. Während diese Perspektive lediglich einen „ist“-Zustand reflektiert, kann man durch Verwendung der akteurszentrierten Typologie von Lecher et al. (Lecher et al. 1999: 56ff.) zur Erkenntnis gelangen, welche Wandlungsprozesse in Hinblick auf seine *Handlungsfähigkeit* der EFB in der Vergangenheit bereits vollzogen und welchen Weg es bei der Bewältigung der Wirtschaftskrise im Allgemeinen eingeschlagen hat.⁸

Organisationsfähigkeit und Organisationsbedarf: Die Analysedimensionen *Organisationsfähigkeit* und *Organisationsbedarf* entstammen der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie des kollektiven Handelns (siehe Olson 2003, Erstveröffentlichung 1965) und wurden in der Erforschung industrieller Beziehungen um Elemente der Organisations- und Klassentheorie ergänzt (vgl. Traxler 1993). Im Zusammenhang mit Analysen der Interessenverbände (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände) wurden diese Begriffe bereits breit angewendet (vgl. Menez und Töpsch 2003; Kohler-Koch 1996a).

In seiner Untersuchung der Repräsentativität kollektiver Interessen in verbandlicher Form stellt Offe (1973) fest, dass neben einer Konfliktfähigkeit gerade die *Organisationsfähigkeit* zum entscheidenden Merkmal wird. Zu den organisationsfähigen Interessen zählt er solche, die „in ausreichendem Umfang diejenigen motivationalen und materiellen Ressourcen mobi-

⁸ Für Beispiele der Handlungsfähigkeit des EFB siehe Mählmeyer (2011).

lisieren können, die zur Etablierung eines Verbandes oder eines ähnlichen Instruments der Interessenvertretung erforderlich sind“ (Offe 1973: 369). Traxler definiert *Organisationsfähigkeit* als Chance der Interessenverbände, „Mitglieder zu rekrutieren und deren Folgebereitschaft zu sichern“ (Traxler 1999: 58).

Unter dem Begriff *Organisationsbedarf* versteht Traxler dagegen das Ausmaß, in dem Mitglieder der Interessenverbände (d.h. Arbeitnehmer in den Gewerkschaften und Arbeitgeber in den Arbeitgeberverbänden) auf die „Durchsetzung ihrer Interessen von verbandlich kollektiven Akteuren“ angewiesen sind (Traxler 1999: 58). Rampeltshammer und Dehnen (vgl. Rampeltshammer und Dehnen 2010: 229) betrachten den *Organisationbedarf* als eine Voraussetzung zur Vertretung solcher Arbeitnehmerinteressen im kollektiven Rahmen, deren individuelle Vertretung gegenüber dem Management sonst kaum tragbar gewesen wäre.

Somit wird der Begriff der *Organisationsfähigkeit* im kollektiven Sinne verwendet, was ihn durchaus übertragbar auf die kollektive Interessenvertretung der nationalen Produktionsstandorte im Rahmen des EFB macht, während die Feststellung des *Organisationsbedarfs* auf individueller Ebene der beteiligten Akteure (d.h. der einzelnen EBR-Mitglieder im EFB) einzuordnen ist. Die Untersuchung der *Organisationsfähigkeit* des EFB soll Antworten auf die Frage liefern, wie die EBR-Mitglieder den EFB wahrnehmen. Dies hängt einerseits mit ihrer eigenen *Organisationsfähigkeit* im nationalen Rahmen zusammen sowie andererseits mit ihrer subjektiven Einschätzung der Fähigkeit des Gremiums, gemeinsame Interessen der EBR-Mitglieder herauszufiltern und mittels Kompromissbildung zu gemeinsamen Zielen auf europäischer Ebene zu verdichten (vgl. Traxler 1993: 156ff.). In Bezug auf die Vertretung kollektiver Interessen ergänzt Kohler-Koch (2004), dass vor allem „eindeutige Partikularinteressen“ von „existenzieller Bedeutung“ eher organisationsfähig sind als solche, „die zwar vielen gemein sind, aber niemanden unmittelbar und existenzbedrohend berühren“ (Kohler-Koch et al. 2004: 234). Dagegen expliziert der Begriff *Organisationsbedarf* die Tatsache, welche Chance die EBR-Mitglieder darin sehen, das Gremium zur Wahrung ihrer partikulären Interessen zu mobilisieren. Da sie vor der Wahl stehen, Geltung ihrer Interessen im nationalen im Gegensatz zum kollektiven, europäischen Raum zu verschaffen, hängt ihre Wahl häufig von der Verfügbarkeit der Ressourcen und ihrer Abhängigkeit von den kollektiven Aktivitäten auf europäischer Ebene ab (vgl. Traxler 1993: 159f.).

Handlungsbedarf: Müller et al. (2004) unterstreichen die „Subjektivität der Bedarfswahrnehmung“ der Akteure, welche durch unterschiedliche Informationslage bedingt ist:

„Die Handlungsstrategien der Akteure sind nicht Resultat eines ermittelten „objektiven“ Bedarfs, sondern basieren auf subjektiven Einschätzungen bestehender oder zukünftiger Handlungsnotwendigkeiten.“ (Müller et al. 2004: 227)

Für die vorliegende Fallstudie bedeutet es, dass die Wahrnehmung des *Handlungsbedarfs* durch die Akteure je nach Situation bzw. deren zukünftig erwarteten Auswirkungen variieren kann. Zu den erklärenden Variablen zur Wahrnehmung des *Handlungsbedarfs* zählen die Autoren einerseits den „jeweiligen Ausschnitt an Informationen, der den Akteuren zur Verfügung steht“ sowie die „Sensibilität der Akteure für transnationale Problemstellungen“ (ebd.). Das Letztere hängt von der Machtposition der Arbeitnehmerinteressenvertreter, gemessen an ihrer „arbeits- und mitbestimmungspolitischen Position“ (ebd.), ab. Hinweise dazu kann die Analyse konzerninterner Standortkonkurrenz liefern (in Hinblick auf das Vorhandensein der Parallelproduktion, Benchmarking-Strategien und wirtschaftliche Zwänge des Unternehmens). Fetzer (2008) zählt besonders die unmittelbare Bedrohung von Arbeitsplätzen zum

wichtigsten Motiv für die Arbeitnehmerinteressenvertreter, standortübergreifend zu kooperieren (vgl. Fetzer 2008).

Demzufolge kann der *Handlungsbedarf* als die Umsetzung des festgestellten *Organisationsbedarfs* verstanden werden. Darunter werden konkrete Schritte aufgefasst, die darauf abzielen, die in der Zukunft zu erwartenden Auswirkungen zu verändern bzw. abzumildern. Unter diesem Aspekt sollen die spezifischen, daraus resultierenden Maßnahmen auf den involvierten Ebenen berücksichtigt werden. In Anlehnung an die theoretische Rahmung dieser Arbeit rückt hierfür die Mikro-Ebene der EBR-Mitglieder und die Meso-Ebene des EBR (die mit der europäischen Konzernebene gleichzusetzen ist) in den Vordergrund. Im EBR-Rahmen zählen zu solchen Maßnahmen die gemeinsamen Absichtserklärungen, Entwicklung gemeinsamer Handlungsstrategien oder eines Plans B, Erhöhung der Anzahl der Konsultationen mit der Unternehmensführung usw.

Solidarität der nationalen Arbeitnehmerinteressenvertreter im EBR: *Solidarität* und Wettbewerb der Arbeitnehmerinteressenvertreter insbesondere im EBR-Rahmen befinden sich in einem äußerst widersprüchlichen Verhältnis zueinander. Einerseits stehen alle Standorte in derselben Konkurrenzsituation sich gegenüber. Daher sind auch die EBR-Mitglieder als gewählte Vertreter ihrer nationalen Standorte einem ständigen Interessenkampf unterworfen. Denn beispielsweise in der Automobilindustrie mit dem Ausgang des Prozesses der Produktionsverteilung hängen nicht nur Produktionskapazitäten und Investitionen, sondern auch die Arbeitszeit und die Arbeitsplätze, häufig aber auch die künftigen Rentenansprüche der Belegschaft zusammen (vgl. der Visteon-Fall in Großbritannien). Andererseits sind allein individuelle Lösungen auf nationaler Mikro-Ebene langfristig kaum tragfähig. Deshalb kann eine starke Handlungsbasis im EBR nur dann entstehen, wenn gemeinsames Handeln durch einen Zusammenhalt der Standorte mit sowohl einer schwächeren als auch stärkeren Verhandlungsbasis ermöglicht wird sowie ein Interessenausgleich stattfindet. Dabei soll das Zusammenspiel zwischen den Arbeitnehmerinteressen auf verschiedenen Ebenen (nationale und europäische) als auch die Wahrung der Interessen des Unternehmens eine Berücksichtigung finden. Müller et al. fassen dieses Dilemma folgendermaßen zusammen:

“Die (Konzern-)Globalisierung erhöht einerseits den Problemdruck und damit den Handlungsbedarf transnationaler Kommunikation, Koordination und Kooperation der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter und führt diese enger zusammen, sie setzt sie zugleich aber auf neuer Stufe in Konkurrenz zueinander. Daraus ergibt sich ein doppeltes Widerspruchsverhältnis der transnationalen Strukturen und Handlungsformen, ein doppeltes Spiel um Macht und Chancen der Interessendurchsetzung, nämlich: in der Interaktion gegenüber dem Konzernmanagement (...) [und] in der Interaktion der verschiedenen nationalen Arbeitnehmervertretungen untereinander.“ (Müller et al. 2004: 229f.)

Die EBR-Forschung stellt eine Korrelation zwischen der Lösung transnationaler Konkurrenzprobleme und der Herausbildung einer gemeinsamen (europäischen) *Identität* innerhalb des Gremiums fest (vgl. Fetzer 2008, Whittall et al. 2009). Carley spricht in diesem Zusammenhang von einer (u.a. korporativen) Gruppenidentität (vgl. Carley 2008a), Wills deutet auf die Identifizierung mit den Kollegen im korporativen Netzwerk hin (vgl. Wills 2001: 501). Zugleich kommt auch eine ganze Reihe von Untersuchungen zum Schluss, dass in Wirklichkeit sogar die fortgeschrittenen EBRs kaum eine europäische Identität aufweisen (vgl. Kotthoff 2006: 174; Telljohann 2005a), die, wenn überhaupt, dann nur angesichts einer gemeinsamen Bedrohung auftritt. Fetzer (2008) demonstriert dies sehr anschaulich am Beispiel des “European Employee Forum” (EBR bei GM Europe). Während der Unternehmensrestrukturierungen, die von den Arbeitnehmerinteressenvertretern als besonders bedrohliche Situationen

aufgefasst wurden, entsteht als eine Ausprägung der "Organic Solidarity" eine sogenannte "Risk Community". Im Gegensatz zu der auf Klassenzugehörigkeit begründeten "Mechanical Solidarity" ist sie jedoch temporär und fallabhängig, d.h. nur auf solche Situationen begrenzt, wenn die Arbeitnehmervertreter wirklich darauf angewiesen sind, ihre Interessen gemeinsam zu verteidigen (vgl. Fetzer 2008).

Es wird also deutlich, dass die Begriffe der Solidarität und europäischer Identität im EBR-Rahmen sehr nahe beieinander liegen. *Solidarisches Handeln* kann je nach Perspektive als Folge oder auch als die Ursache der Identifizierung nationaler Arbeitnehmerinteressenvertreter mit dem EBR betrachtet werden. Die Übertragung des Identitätsbegriffs auf ein kollektives Gremium erscheint jedoch mehr als fragwürdig, wenn man beachtet, welche unterschiedlichen Interessen ihrer Standorte und Gewerkschaften und nicht zuletzt ihre persönlichen Einstellungen die nationalen Arbeitnehmerinteressenvertreter in den EBR hineintransportieren. Während das Identitätskonzept eher einer individuellen Disposition einzelner Akteure entspringt, lässt der Solidaritätsbegriff kollektives Handeln in Organisationen treffender erfassen und erklären. Verstanden als „ein wechselseitiges Entstehen von Personen füreinander, die durch *spezifische* Gemeinsamkeiten miteinander verbunden sind“ (Bayertz 1998: 21, Hervor. im Orig.), fokussiert der Solidaritätsbegriff somit auf die Berührungspunkte in einer Gemeinschaft. Im Gegensatz zur *Kampf-Solidarität*, die vielmehr mit der Vorstellung einer situationsabhängigen "Risk Community" von Fetzer (vgl. Fetzer 2008) vergleichbar ist, bietet Bayertz (1998) Konzept einer *Gemeinschafts-Solidarität* als „Inbegriff der wechselseitigen Bindungen und Verpflichtungen (...), die zwischen einer Gruppe von Menschen bestehen“ (Bayertz 1998: 49) ein größeres Erklärungspotenzial für langfristige kollektive Handlungen im EBR-Rahmen.

Durch eine Verknüpfung des Solidaritätsbegriffs mit Bicknells Typologie der EBR-Identität (Bicknell 2007: 113f.) lassen sich verschiedene Ausprägungen vom solidarischen Handeln in Organisationen erfassen. In Anlehnung an die Ausführungen von Marginson (vgl. Marginson 2000) und die Idealtypen der Unternehmensinternationalisierung von Perlmutter (vgl. Perlmutter 1969) unterscheidet Bicknell aus einer Akteursperspektive zwischen den *ethno-, poly- und Eurozentrischen* EBRs (vgl. Bicknell 2007). Kombiniert mit den Ebenen des MES-Ansatzes und ergänzt um verschiedene Identitätsausprägungen der Akteure, lassen sich daraus drei idealtypische Formen des solidarischen Handelns im EBR ableiten: *ethno-, poly- und eurozentrisches solidarisches Handeln*, dessen Ausprägungen folgend ausführlicher dargestellt werden.

(1) Beim ersten Typ des am schwächsten entwickelten *ethnozentrischen solidarischen Handelns* ist die europäische Ebene von zweitrangiger Bedeutung. Die Existenzberechtigung des EBR ist auf einen einseitigen Informationsfluss seitens des Managements beschränkt, von dem die Arbeitnehmervertreter profitieren, um in erster Linie ihre nationalen Interessen zu wahren. Ein Austausch zwischen der nationalen Mikro- und der europäischen Meso-Ebene findet auf der Arbeitnehmer-Seite kaum oder nicht statt. Die dominierenden Vertreter des Stammlandes des Unternehmens⁹ sehen keinen Organisationsbedarf im EBR-Rahmen und zeigen daher auch kein Interesse daran, die Organisationsfähigkeit des Gremiums voranzutreiben. Insgesamt agieren die EBR-Mitglieder auf ihrer jeweiligen nationalen Mikro-Ebene

⁹ Im Rahmen dieser Untersuchung wird der Sitz der europäischen Unternehmenszentrale als Stammland betrachtet.

autonom und weisen keinen Bedarf am kollektiven Handeln im EBR auf europäischer Meso-Ebene auf.

(2) Eine wachsende Bedeutung der europäischen Meso-Ebene bei fortbestehender Orientierung der Arbeitnehmerinteressenvertreter auf die nationale Mikro-Ebene deutet auf ein *polyzentrisches solidarisches Handeln* hin. Dank den Bemühungen der Vertreter des Stammlandes¹⁰, die EBR-Mitglieder in die hierarchischen Strukturen und in die Gestaltung der regelmäßigen Treffen einzubinden, zunehmend erkennen die nationalen Arbeitnehmervertreter den Nutzen der europäischen Ebene zur Vertretung ihrer nationalen Interessen. Durch Etablierung von Informationskanälen wird eine Vernetzung auf der Arbeitnehmer-Seite vorangetrieben. Intensive gemeinsame Auseinandersetzungen mit den Unterschieden und Besonderheiten der im EBR abgebildeten nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen führen zu einem besseren Verständnis von Handlungszwängen und -möglichkeiten der involvierten Arbeitnehmerinteressenvertreter. Dadurch nimmt der kollektive Organisationsbedarf im EBR-Rahmen zu. Mit einem steigenden Informationsaustausch zwischen den nationalen Mikro-Ebenen und der europäischen Ebene entwickelt sich der EBR zu einer zentralen Verständigungsplattform für die Arbeitnehmerinteressenvertreter. Sollte das Management eine Strategie verfolgen, die einzelnen Standorte gegeneinander auszuspielen, können die EBR-Mitglieder versuchen, dem entgegenzuwirken. Zu den Ausprägungen des *polyzentrischen solidarischen Handelns* zählen dann solche Maßnahmen wie die Mobilisierung der entstehenden Vertrauensbeziehungen zueinander, Erstellung gemeinsamer Absichtserklärungen sowie aktives Verlangen von Konsultation vom Management. Das Auftreten von Konfliktsituationen verlangt eine beträchtliche Organisationsfähigkeit vom EBR. Eine kollektive Auseinandersetzung mit einer Gefahr kann jedoch Lernprozesse in Gang setzen, die zur Herausbildung der Handlungsfähigkeit des Gremiums führen.

(3) Der dritte Typ des solidarischen Handelns ist durch signifikantes Vertrauen zueinander und eine hohe Orientierung auf die europäische Ebene gekennzeichnet. Die Gemeinsamkeiten auf der Arbeitnehmer-Seite werden mittels Durchführung von Fortbildungen zu solchen transnationalen Themen wie die Herausbildung europäischer Arbeitsbeziehungen oder der Umgang mit den künftigen Herausforderungen für die (Automobil-)Industrie usw. noch zusätzlich verstärkt. Die Zusammenarbeit im EBR-Rahmen unter Einbeziehung von Vertretern europäischer Gewerkschaftsverbänden beschränkt sich nicht nur auf einen Informationsaustausch und Strategieentwicklung auf der Arbeitnehmerseite, sondern schließt auch die Zusammenarbeit mit dem Management in Form von gemeinsam definierten Projekten zu spezifischen transnationalen Themen mit ein. Neben unangefochtener Inanspruchnahme seiner Rechte wie die Information und Konsultation nimmt der EBR gelegentlich eine weitere Rolle des Verhandlungspartners des Managements in bestimmten länderübergreifenden Angelegenheiten wahr. *Eurozentrisches solidarisches Handeln* ist möglicherweise eine noch weit entfernte Vision. Abgesehen vom deutlichen Organisationsbedarf setzt es eine sehr hohe Organisations- und Handlungsfähigkeit des EBR, aber auch einen akuten Handlungsbedarf auf europäischer Ebene, voraus. Bislang war das Auftreten des *europäischen solidarischen Handelns* nur auf einzelne Fälle begrenzt, wenn die Zusammenarbeit mit dem EBR auch seitens des Managements als die effektivste Vorgehensweise zur Lösung konkreter Probleme betrachtet wurde (siehe das Beispiel des Visteon-Verselbständigungsprozesses bei Ford

¹⁰ Ggf. können es auch Delegierte aus weiteren im EBR vertretenen Ländern sein, die über das nötige Wissen, Ressourcen und Motivation verfügen.

of Europe in Mählmeyer (2011)). Künftig wäre die Entstehung des *eurozentrischen solidarischen Handelns* im Zusammenhang mit voranschreitender Unternehmensinternationalisierung zu erwarten, wenn nicht nur einzelne Produktionsstandorte innerhalb einer Region wie Europa, sondern möglicherweise die Weltregionen auf globaler Makro-Ebene in Konkurrenz zueinander treten.

Die beschriebenen Typen des solidarischen Handelns im EBR bauen aufeinander auf und zeichnen somit eine Entwicklungskurve ab. Unter Annahme der Mehrebenenbeziehungen, die die Komplexität des Handelns im EBR-Rahmen zusätzlich verdeutlichen, sollen demnächst unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit auf europäischer Ebene aufgezeigt werden. Am Beispiel der Bewältigung der Wirtschaftskrise im EFB soll es im Weiteren der Frage nachgegangen werden, inwiefern und vor allem wie die Arbeitnehmerinteressenvertreter die Kluft zwischen dem Vorrang nationaler Interessen auf einer Seite und der Fortentwicklung des europäischen Denkens und Handelns auf der anderen Seite überwinden. Es gilt, aus der Perspektive der involvierten Arbeitnehmerinteressenvertreter mithilfe der entwickelten Variablen (d.h. die *Organisations-* und *Handlungsfähigkeit* des Gremiums gekoppelt mit der Annahme eines *Organisations-* und *Handlungsbedarfs*) den Prozessen und Strukturen nachzugehen, die eine Entwicklung des solidarischen Handelns im EBR-Rahmen während einer herausfordernden Situation wie die Wirtschaftskrise vorantreiben oder auch verhindern können.

Tabelle 2 Operationalisierung der Fallstudie

		Ebenen					
		Nationale Mikro-Ebene		Europäische Meso-Ebene		Globale Makro-Ebene	
		Nationale Standorte und lokale Arbeitnehmervertretungen		EBR	Konzern	Globales Arbeitnehmerforum	Konzern
Analyse-Dimensionen	Variablen (nach Ebenen)			<i>Europäischer Ford Betriebsrat (EFB)</i>	<i>Ford of Europe</i>	<i>Weltbetriebsrat/-Arbeitnehmernetzwerk</i>	<i>Ford Motor Company</i>
Ausgangslage ¹¹	Die Situation der europäischen Automobilindustrie vor, während und nach der Krise erläutern.	<ul style="list-style-type: none"> Nach Ländern - Kurzarbeit - Wegfall von Schichten - Entlassungen (Leiharbeiter, Stammbelegschaft) - Standortsicherungsvereinbarungen - Nationale Abwrackprogramme etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sitzungshäufigkeit - Außerordentliche Sitzungen - Betreuungsaufwand des Sekretariats 	<ul style="list-style-type: none"> Ökonomische Situation von <i>Ford of Europe</i> (2008-2010) gemessen an: <ul style="list-style-type: none"> - Verkaufszahlen, - Produktion quartalsweise, - Marktanteil in der EU + Russland - Ökonomische Situation von <i>Ford of Europe</i> im internationalen Vergleich 	Nicht im Fokus dieser Untersuchung.		
Organisations-	Fähigkeit	Intra: <ul style="list-style-type: none"> - Organisationsfähigkeit nationaler bzw. standortbezogener Interessen im nationalen Rahmen - Wahrnehmung des EFB durch die EBR-Mitglieder 	Inter: <ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit zur Mobilisierung motivationaler Ressourcen (Interessenbündelung, Kompromissbildung) - Durchsetzungsstärke der Interessenvertretung im kollektiven Rahmen (Interessenabwägung: existenzielle Partikularinteressen vs. allg. Interessenlage) 	Nicht im Fokus dieser Untersuchung			
	Bedarf	Der Nutzen bzw. die Abhängigkeit von der kollektiven, europäischen Ebene zur Vertretung nationaler Interessen, aus	Intra: <ul style="list-style-type: none"> - Aufwand-Nutzen-Analyse - Zugang zu Ressourcen und Informationen auf nationaler Ebene 	Inter: <ul style="list-style-type: none"> - Die Notwendigkeit der Vertretung nationaler Interessen auf europäischer Ebene (Mobilisierungsfunktion) 	Nicht im Fokus dieser Untersuchung		

¹¹ Siehe Abschnitt 5.

Tabelle 2 Operationalisierung der Fallstudie

Analyse-Dimensionen		Variablen (nach Ebenen)		Ebenen				
				Nationale Mikro-Ebene	Europäische Meso-Ebene		Globale Makro-Ebene	
				Nationale Standorte und lokale Arbeitnehmervertretungen	EBR	Konzern	Globales Arbeitnehmerforum	Konzern
				<i>Europäischer Ford Betriebsrat (EFB)</i>	<i>Ford of Europe</i>	<i>Weltbetriebsrat/-Arbeitnehmernetzwerk</i>	<i>Ford Motor Company</i>	
		individueller Sicht der EBR-Mitglieder dargestellt	- (Un-)Abhängigkeit von der übergeordneten, europäischen Ebene	- Zusätzliche materielle Ressourcenausstattung - Primäre Quelle der Information und Konsultation				
Handlungs-	Fähigkeit	- Pfadabhängigkeit - (Miss-)Erfolge in der Vergangenheit - Pfadbrechung durch bestimmte Ereignisse (z.B. die Wirtschaftskrise)	Intra: - Einschätzungen der EBR-Mitglieder ihrer eigenen Handlungsfähigkeit innerhalb der nationalen Strukturen der Partizipation bzw. Mitbestimmung	- Vgl. „Organisational Fit“ (Hauser-Ditz et al. 2010) als Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit des EBR - Wandlungsprozesse anhand der EBR-Typologie von (Lecher et al. 1999)	- Bereits in der Vergangenheit nach gewiesen (vgl. Visteon und Getrag-Fälle in Mählmeyer 2011, Hebauf 2000, Hebauf 2001, Roth/Kuckelkorn 2000)			
	Bedarf	Umsetzungsmechanismen des Organisationsbedarfs	Intra: - Das Verlassen der EBR-Mitglieder auf die nationalen Mechanismen der Partizipation / Mitbestimmung (z.B. Abschluss der Standortsicherungsvereinbarungen) - Kenntnis der größeren Sachzusammenhänge	Inter: - Absichtserklärungen - Entwicklung gemeinsamer Strategien oder eines Plans B - Erhöhung der Anzahl der Konsultationen mit der Unternehmensführung usw. - Sensibilität für die Problematiken (wie existenzbedrohend sie sind)	- Parallelproduktion - Standortsicherungsvereinbarungen - Benchmarking - Restrukturierungen			
Solidarität	Solidarisches Handeln im EBR	a) Ethnozentrisches	- Dominanz der Vertreter des Stammlandes - Keinen Organisationsbedarf an den EBR gestellt - Nationales hat Vorrang	- Keinen/kaum Austausch mit der europäischen Ebene - Schwache Organisationsfähigkeit	- Bereitstellung von Information			
		b) Polyzentrisches	- Nationale Ebene reicht zur Wahrung der Interessen eigener Standorte nicht mehr aus - Gegenseitiger Informationsaustausch mit der europäischen Ebene - Kommunikation (vor, während und zwischen den Sitzungen)	- Zunehmende Bedeutung der europäischen Ebene - Steigender Organisationsbedarf - Die Vertreter des Stammlandes treiben die Einbindung anderer EBR-Mitglieder voran - Herausbildung der Organisationsfähigkeit - Gemeinsame Trainings - Die Entstehung der Handlungsfähigkeit möglich (gemessen am Output der EBR-internen Sitzungen wie z.B. gemeinsame Erklärungen, Stellungnahmen, Absprachen)	- Information und vor allem Konsultation aktiv genutzt - Interaktionsintensität mit der Arbeitnehmer-Seite steigt			

Tabelle 2 Operationalisierung der Fallstudie

		Ebenen				
		Nationale Mikro-Ebene	Europäische Meso-Ebene		Globale Makro-Ebene	
		Nationale Standorte und lokale Arbeitnehmervertretungen	EBR	Konzern	Globales Arbeitnehmerforum	Konzern
			<i>Europäischer Ford Betriebsrat (EFB)</i>	<i>Ford of Europe</i>	<i>Weltbetriebsrat/-Arbeitnehmernetzwerk</i>	<i>Ford Motor Company</i>
Analyse-Dimensionen	Variablen (nach Ebenen)					
	c) Eurozentrisches	<ul style="list-style-type: none"> - Ständiger Austausch zwischen den nationalen Ebenen einerseits und mit der europäischen Ebene andererseits - Handlungsbedarf auf europäischer Ebene überwiegt nationale Handlungsmöglichkeiten - Vertrauen zueinander 	<ul style="list-style-type: none"> - Zentrale Bedeutung der europäischen Ebene (Signifikanz der Themen, Informationsgehalt der EBR-internen Sitzungen) - Bewiesene Handlungsfähigkeit des EBR - Enge Einbindung europäischer Gewerkschaftsverbände - Fortbildungsmaßnahmen über Europa und Europäisierungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmer-Seite - Formulierung gemeinsamer Agenda, Projekte, Ziele, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Erste Anzeichen globaler Konkurrenz 	

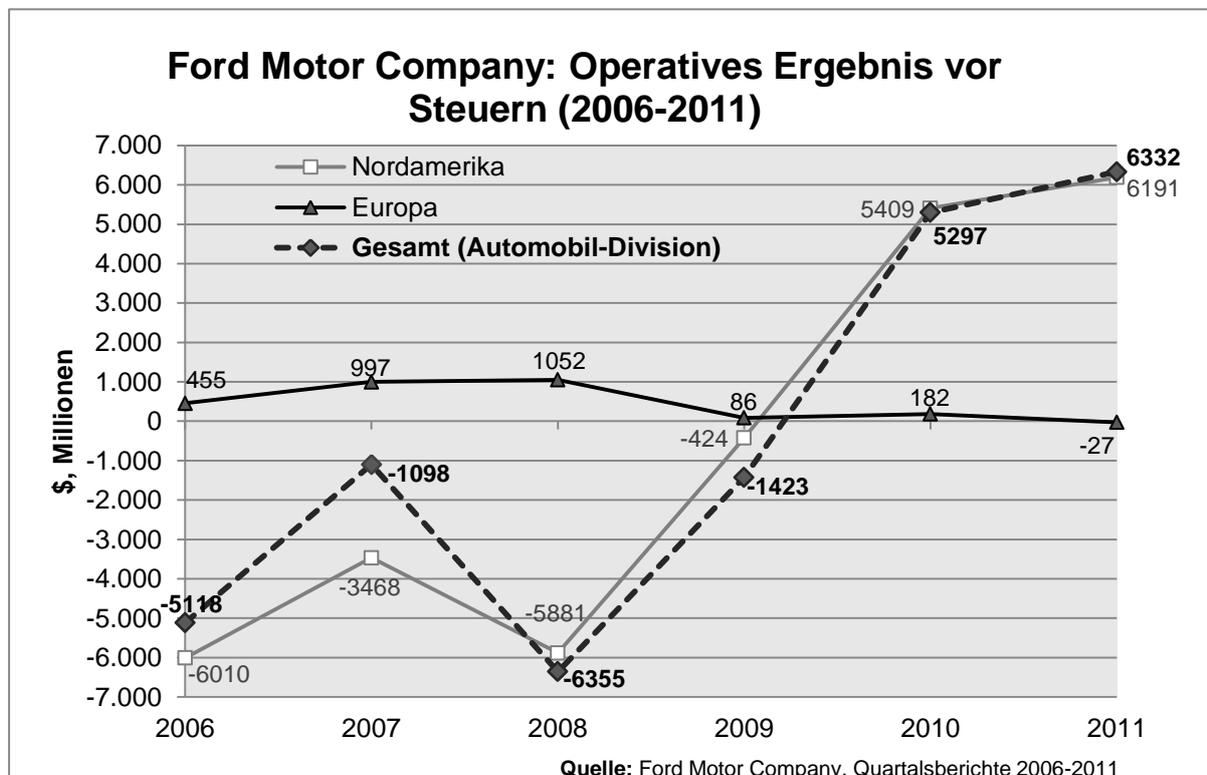
5. Die Wirtschaftskrise in der Automobilindustrie

In diesem Abschnitt soll die Krisenentwicklung in der europäischen Automobilindustrie und deren Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung der *Ford Motor Company* skizziert werden. Im zweiten Schritt wird auf die Situation europäischer Länder eingegangen, welche die Standorte von *Ford of Europe* beheimaten. Dies soll verdeutlichen, mit welchen Herausforderungen die nationalen Arbeitnehmerinteressenvertreter im EFB sich konfrontiert sahen.

5.1 Der Krisenverlauf für die *Ford Motor Company*

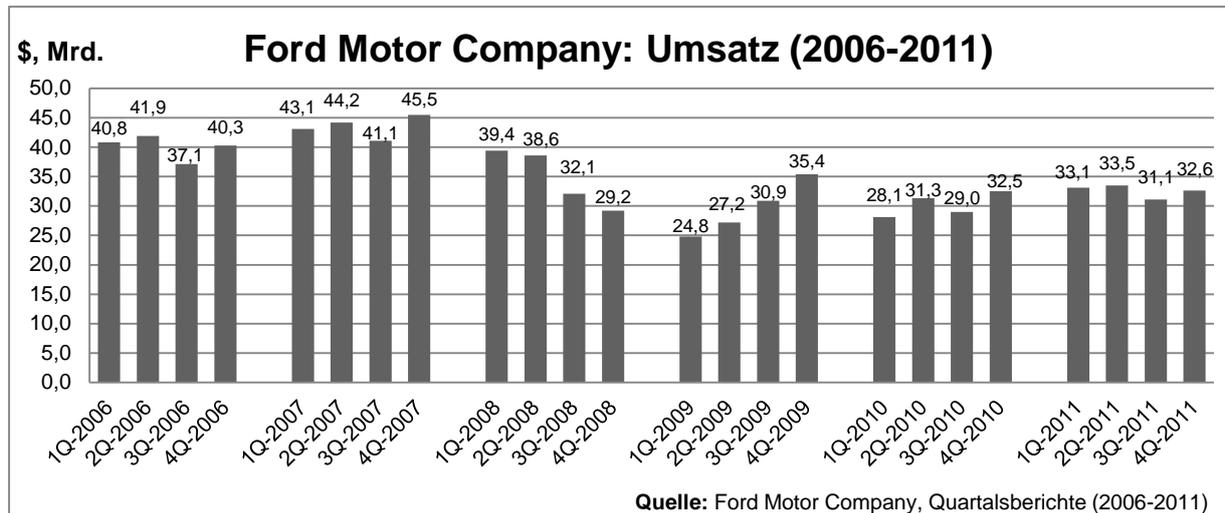
Die *Ford Motor Company* kämpft seit 2005 mit einem stetigen Umsatzrückgang. Infolge dessen kam es bereits in der Vergangenheit zu einer Reihe von strukturellen Anpassungen wie dem Verkauf von Volvo im Jahre 2010. Um dem Unternehmen eine neue strategische Ausrichtung zu geben und einige der verpassten Trends in der Automobilindustrie nachzuholen, wurden auch personelle Veränderungen wie die Ernennung des ehemaligen Boeing-Managers, Alan Mulally, zum CEO unternommen. Die *Ford Motor Company* hat als einziges der drei großen nordamerikanischen Automobilhersteller die drohende Pleite ohne jegliche Inanspruchnahme der im Jahre 2009 von der US-Regierung veranlassten Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln überstanden. Die Abbildung 1 illustriert den massiven Einbruch der operativen Ergebnisse vor Steuern in Nordamerika. Angesichts dieser ohne Zweifel schwierigen Lage bedeutete die Überwindung der globalen Wirtschaftskrise eine große Herausforderung für das Unternehmen.

Abbildung 1



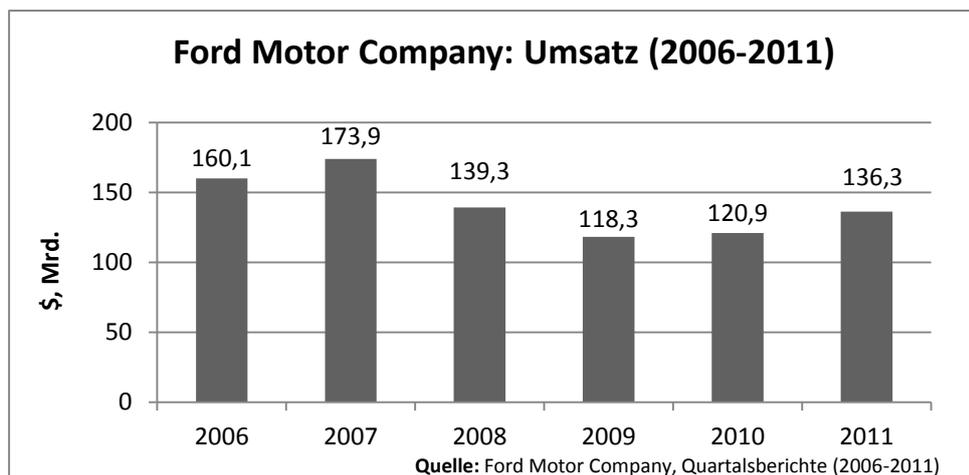
Die *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) setzt den Beginn der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise auf die zweite Hälfte des Jahres 2007.¹² Die Finanzergebnisse der *Ford Motor Company* spiegeln dies wieder: Dementsprechend sinken die Einnahmen des Unternehmens ab Ende 2007 in einem rasanten Tempo und erholen sich nur langsam (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2



Nach dem tiefsten Ergebnis von \$118,3 Mrd. im Jahre 2009 stieg der Umsatz des Unternehmens auf \$120,9 Mrd. bereits im Jahre 2010. Allerdings mit den \$ 136,6 Mrd. im Jahre 2011 konnte der Umsatz in Höhe von \$173,9 Mrd., wie im Jahre 2007, immer noch nicht erreicht werden (Abbildung 3).

Abbildung 3

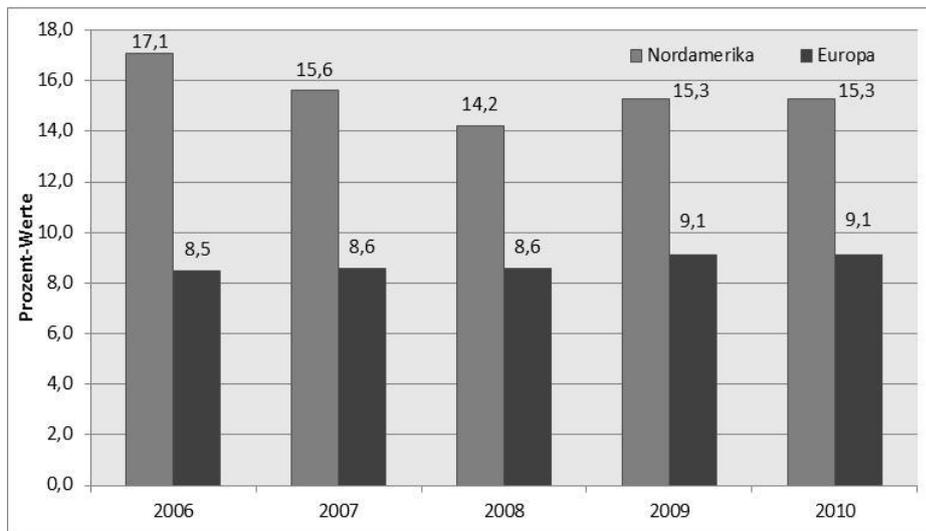


Wie die Zahlen der Abbildung 2 es verdeutlichen, dauerte der Geschäftsrückgang bis zum 1. Quartal des Jahres 2009 und konnte u.a. durch die Einmischung der nationalen Regierungen sowohl in den USA als auch in einer Reihe europäischer Länder zumindest teilweise aufgefangen werden. Die Einführung der sogenannten „Abwrackprämien“ verfolgte das Ziel, die

¹² UNCTAD: World Investment Report (2009), S. 20, http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf (10.07.2011).

infolge der Wirtschaftskrise stark zurückgegangene Nachfrage nach Fahrzeugen gezielt anzukurbeln. Davon konnte auch die *Ford Motor Company* mit seiner aktuellen Modellreihe profitieren. Beispielsweise verhalfen das Programm "Cash for Clunkers" in den USA und ähnliche Programme in vielen Ländern Europas¹³ dem Unternehmen sogar zur Erhöhung des jeweiligen Marktanteils. Nach einem Rückgang seines Marktanteiles in Nordamerika auf 14,2 Prozent im Jahre 2008 erreicht das Unternehmen mit 15,3 Prozent bereits ein Jahr später fast das Vorkrisenniveau. Dank der stimulierten Nachfrage nach Fahrzeugen der leichteren und mittleren Klasse in Europa erhöht sich der Marktanteil von *Ford of Europe* sogar auf stabile 9,1 Prozent in den Jahren 2009 und 2011 (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4 Marktanteile der Ford Motor Company in Nordamerika und Europa, 2006-2010

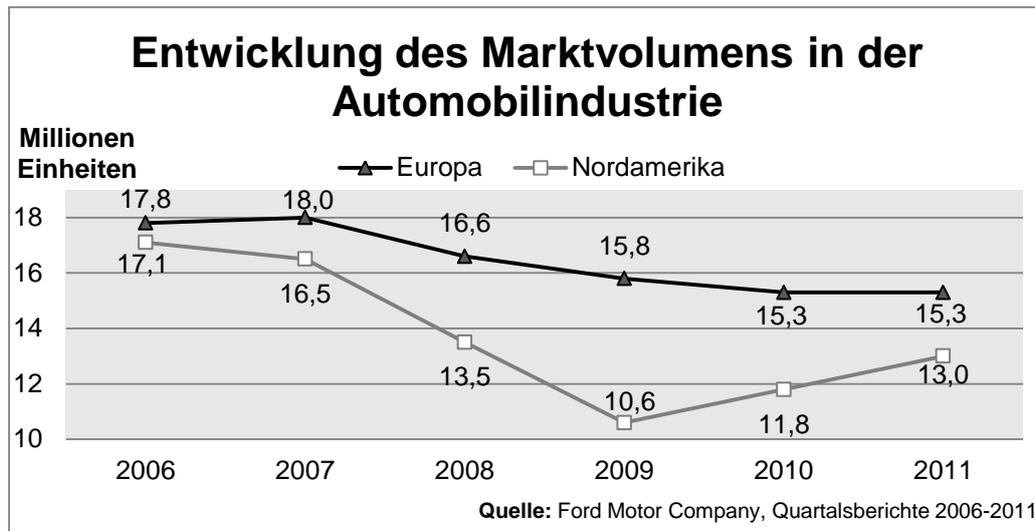


Quelle: Ford Motor Company, Quartalsberichte, <http://media.ford.com/>

Das Ausmaß der gesamten Auswirkung der globalen Wirtschaftskrise wird aber erst deutlich, wenn man das jährliche Produktionsvolumen der gesamten Automobilindustrie in Nordamerika und in Europa im Laufe der letzten fünf Jahre betrachtet (siehe Abbildung 5). In Europa zwischen 2006 und 2011 beträgt der Produktionsrückgang 2,5 Millionen Fahrzeuge. In Nordamerika schrumpfte der Automobilmarkt sogar um 4 Millionen Fahrzeuge seit 2006.

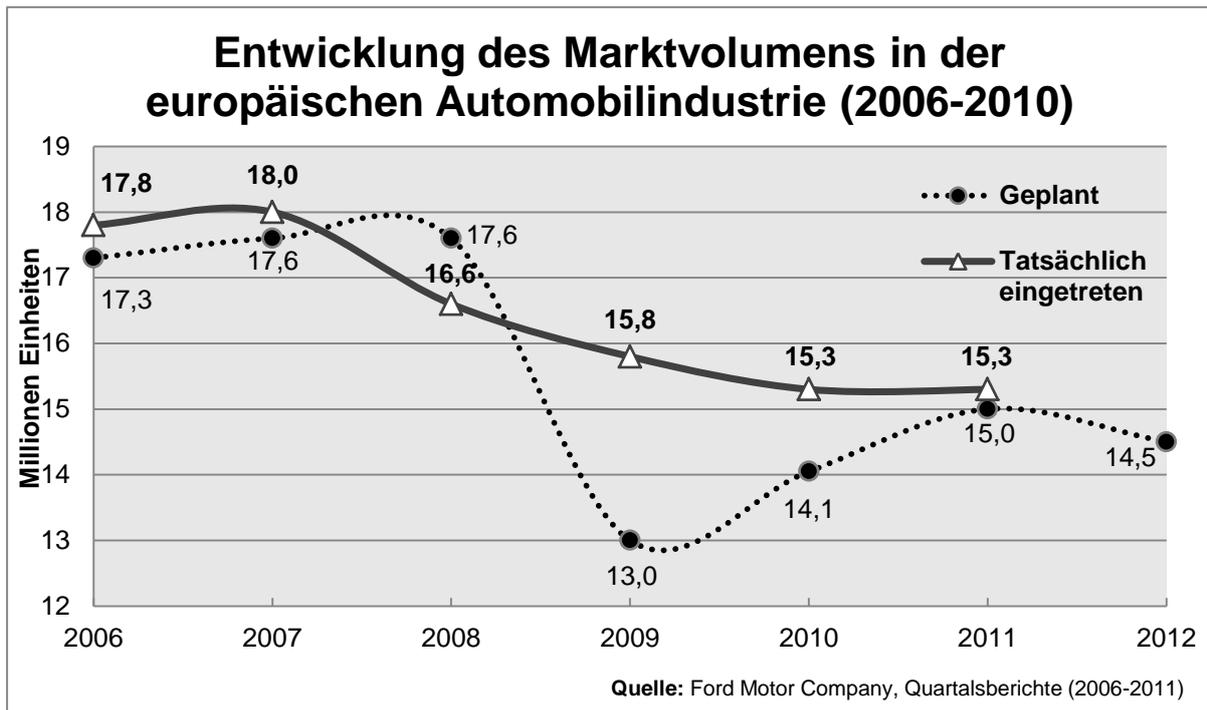
¹³ Einen Überblick über die eingeführten Programme in mehreren Ländern Europas bietet ein Bericht von HIS Global Insight "Assessment of the Effectiveness of Scrapping Schemes for Vehicles: Country Profile Annex", http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/files/projects/report_scrapping_schemes_annex_en.pdf (14.07.2011).

Abbildung 5



Die Abbildung 6 verdeutlicht die erwartete Krisenentwicklung in der europäischen Automobilindustrie gegenüber der tatsächlich eingetretenen. Während noch bis 2007 eine moderate Marktentwicklung zu beobachten ist, sollte mit der Krise, aber spätestens ab 2008, erwartungsgemäß eine deutliche Verschlechterung der Lage – und zwar ein Volumenrückgang im Umfang von 5 Millionen Fahrzeugen bis zum Jahre 2009 – eintreten. Die eigentlich prognostizierte Krisenentwicklung tritt aber aufgrund der staatlichen Maßnahmen nicht ein und mit 15,8 Millionen Fahrzeugen, die im Jahr 2009 produziert wurden, mündet sogar in einem Wachstum. Diese Tatsache deutet jedoch auf ein Problem hin: Das bereits 2007 vorhandene Überkapazitätsproblem der europäischen Automobilindustrie wurde nach der Durchführung verschiedener Abwrackprogramme in mehreren Ländern Europas noch zusätzlich künstlich verstärkt. Es ist abzusehen, dass es noch einige Jahre dauern wird, bis die Auswirkungen der Krise trotz aktuell positiver Konjunktur beispielsweise in Deutschland verarbeitet worden sind. Tendenziell ist daher mit einer Drosselung der Nachfrage und nur einer langsameren Entwicklung der Produktionszahlen in der europäischen Automobilindustrie zu rechnen, wie die vorsichtige Planung der *Ford Motor Company* für 2012 zeigt.

Abbildung 6



Praktisch heißt es für die Arbeitnehmervertreter im EFB bei *Ford of Europe*, dass künftig mit einer Reihe von möglichen Problemen zu rechnen ist. Neben der mittelfristig notwendigen Reduktion von Produktionskapazitäten in den europäischen Werken von *Ford of Europe* drohen neben der langfristig unvermeidbaren Verringerung der Beschäftigtenzahlen sowie den gezielten Investitionen in ausgewählte Produktionsstandorte auch Standortschließungen.

5.2 Der Krisenverlauf für die Standorte von Ford of Europe

Dieser Abschnitt zeigt den Verlauf der Maßnahmen im Rahmen des Krisenmanagements bei *Ford of Europe*. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Krisenintensität in den europäischen Ländern unterschiedlich stark ausgefallen ist. Dies gilt auch für die Standorte von *Ford of Europe*, die, abgesehen von einer europäübergreifend schwachen Konjunktur, auch in einer direkten Abhängigkeit von der allgemeinen Entwicklung der Nachfrage auf dem nationalen Markt stehen. In Anlehnung an die Angaben, die vom *European Restructuring Monitor* zusammengetragen wurde, wird dies besonders deutlich (Tabelle 3). Neben Großbritannien war Belgien, gefolgt von Spanien, bislang am meisten von den Stellenkürzungen betroffen.

Tabelle 3 Restrukturierungen an den Standorten von Ford of Europe (2002-2012)

Ankündigung am	Firma	Land	Beschäftigung	Standort(e)	Geplante Arbeitsplatzbeschaffung	Geplante Arbeitsplatzreduzierung
25.10.2012	Ford of Britain	Großbritannien	11.500 ¹⁴	- Southhampton (über 500) - Dagenham Stamping Operation (900) von insg. 4000 Mitarbeitern in Dagenham		1400 (Schließung, anschließend Verlagerung der Transit-Produktion in die Türkei)
24.10.2012	Ford-Werke GmbH	Belgien	4300	Genk		4300 (Schließung und darauf folgende Produktionsverlagerung wegen einer weniger als 50-prozentigen Kapazitätsauslastung nach Valencia, Spanien mit 2485 Mitarbeitern und einer aktuellen Auslastung bei 70-80 Prozent)
25.09.2012	Ford of Europe	EU				6200
14.06.2011	Ford-Werke GmbH	Deutschland	24000	- Köln - Saarlouis	700 (darunter, 500 Ingenieure)	
03.09.2009	Ford Spain	Spanien	7100	Almussafes (Valencia)		600 (~8,5% der Beschäftigung, 3. Schicht trotz Abwrackprämien weggefallen, Kurzarbeit wg. geringer Nachfrage in Europa, Krise)
05.02.2009 (bis Mai 2009)	Ford of Britain	Großbritannien	12900	- Southampton (500) - Essex - Northamptonshire - Merseyside - South Wales		850 (gefallene Nachfrage nach Transportern, Verringerung der Löhne)
05.12.2008	Ford-Werke GmbH	Belgien	5700	Genk		800 (keine Verlängerung der Zeitarbeitsverträge, Drosselung der Produktion, Krise)
22.08.2008	Ford of Britain	Großbritannien		Swaythling (South East)		124 (keine Verlängerung der Zeitarbeitsverträge, Transit-Produktion verringert; Reduzierung des Produktionsvolumens in Europa)

¹⁴ Milmo, Dan/Neate, Rupert (25.10.2012): "Ford sheds 1,400 jobs as Debenhams announces 1,700 new retail posts", <http://www.guardian.co.uk/business/2012/oct/25/ford-1300-job-cuts-plants-dagenham-southampton> (23.11.2012)

16.02.2008	Ford-Werke GmbH	Belgien	10000	Genk	192 (Erhöhung der Produktion)	
18.07.2007	Ford Romania	Rumänien	3900	Craiova	5100 (neuer Standort)	
30.03.2007	Ford of Britain	Großbritannien	365	Leamington Spa (Warwickshire)		365 (Gießerei geschlossen, Abfindungen, Wechsel nach Daventry)
17.01.2007	Ford of Britain	Großbritannien	1685	Bridgend (Wales)	200 (Geplante Erhöhung der Produktion von Benzin-Motoren)	
23.10.2006 (2. Plan für Beschäftigungsreduzierung im Oktober 2006; 1. Plan im April 2006)	Ford Aquitaine Industries	Frankreich	2340	Blanquefort		180 (Frührente, Abfindungen b/w Januar und Oktober 2007)
04.11.2005 ¹⁵	Ford-Werke GmbH	Deutschland	19000 6500 4500	Köln Saarlouis Genk		Köln: 1300 (Frührenten oder Abfindungen, Wettbewerbsfähigkeit erhöhen)
16.12.2004	Ford of Britain (P.A.G.)	Großbritannien		Dagenham (Essex)	460 (Investition in Diesel-Motoren-Linie)	
09.09.2004	Ford of France (P.A.G.)	Frankreich	3600	Blanquefort (Aquitaine)		100 (stagnierende Nachfrage, Frührenten)
06.05.2004	Ford of Britain	Großbritannien		Bridgend (Wales)	600 (neue Motorenfertigungslinie)	
02.10.2003	Ford-Werke GmbH	Belgien	8300	- Genk - Lommel		Genk: zusätzlich 3000-4000 (Frührente, Abfindungen) Lommel: 43 (ohne Entlassungen)
30.09.2003	EU-Plan	- Deutschland - Belgien				Insg.: 4700 (stagnierende Nachfrage) Köln: 1700 Genk: 3000
30.09.2003 (European Restructuring Plan)	Ford-Werke GmbH	Deutschland	26000	- Köln - Saarlouis		1700 (Frührente als Option)
15.05.2002 (European Restructuring Plan, Mai 2002, 1400 Stellen)	Ford-Werke GmbH	Belgien	10000	Genk		1400 (davon, 1250 Frührente, der Rest an anderen Standorten beschäftigt)
2002	Ford of Britain	Großbritannien		Dagenham		1900 (Schließung der Fertigung, Abfindungen oder Wechsel in andere Bereiche am Standort)

Quelle: EMCC (European Monitoring Centre on Change), <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.php?template=searchfactsheets&kSel=1> (23.11.2012).

¹⁵ Welt Online (05.11.2005): „Ford streicht in Deutschland 1300 Arbeitsplätze“, http://www.welt.de/print-welt/article175860/Ford_streicht_in_Deutschland_1300_Arbeitsplaetze.html (08.03.2012).

6. Die Rolle des EFB in der Wirtschaftskrise

Wie bereits im vorausgehenden Abschnitt festgestellt, waren die im EFB vertretenen Länder unterschiedlich von der Krise betroffen: von geringeren Auswirkungen in Deutschland bis zum massiven Wirtschaftseinbruch in Großbritannien oder Spanien. Der Grad der Betroffenheit einzelner Standorte von *Ford of Europe* hängt nicht nur mit der Markt- und wirtschaftlichen Situation des entsprechenden Landes, sondern auch mit der Funktion einzelner Werke im Unternehmensverbund zusammen. So sahen sich die Produktionsstandorte, die kleinere Fahrzeugmodelle herstellen, in ihrer Funktionsweise weniger beeinträchtigt, als solche, die mittlere und größere kommerzielle Fahrzeuge produzieren. Dies ist außerdem durch die Auswirkungen der nationalen Abwrack-Programme, deren Aktionsradius sich eher auf kleinere bis mittlere Fahrzeuge begrenzte, bedingt. Die Entwicklungsstandorte in Deutschland und Großbritannien haben aufgrund der Spezifika ihrer Arbeit (die Vorausplanung, zentrale strategische Bedeutung für den Fortbestand des Unternehmens) kaum Beeinträchtigungen gespürt. Aufgrund der ungleichen Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Standorte von Ford in Europa ist es zu beobachten, dass auch die Arbeitnehmerinteressenvertreter mit Herausforderungen unterschiedlichen Ausmaßes konfrontiert wurden. Ausgehend von den nationalen Mechanismen bei der Bewältigung der Auswirkungen der Wirtschaftskrise (wie beispielsweise die Reichweite der Partizipationschancen bzw. der Mitbestimmungsmöglichkeiten) äußerten die Arbeitnehmerinteressenvertreter dementsprechend auch sehr unterschiedliche Erwartungen an den EFB.

Im weiteren Verlauf vorliegender Fallstudie wird diesen Punkten anhand der im vorigen Kapitel entwickelten Operationalisierung nachgegangen: D.h. ausgehend von der durch die EBR-Mitglieder subjektiv wahrgenommenen *Organisationsfähigkeit* des EFB und von dem an das Gremium gestellten *Organisationsbedarf* wird unter Annahme einer bereits in der Vergangenheit nachgewiesenen *Handlungsfähigkeit* der tatsächliche *Handlungsbedarf* an kollektiven Handlungen auf europäischer Ebene unter den Bedingungen der Wirtschaftskrise untersucht. Gemessen an diesem Rahmen, wird die Reichweite der Handlungsmöglichkeiten im EBR-Rahmen im Verlauf der Wirtschaftskrise diskutiert. Schließlich sollen das Ausmaß und verschiedene Ausprägungen des solidarischen Handelns durch die EBR-Mitglieder auf europäischer Ebene aufgezeigt werden. Dabei wird die Solidarität an den festgestellten Ausprägungen des kollektiven Handelns – d.h. des *ethno-*, *poly-* bzw. *eurozentrischen solidarischen Handelns* – gemessen.

Da die *Handlungsfähigkeit* des EFB bereits in mehreren Studien nachgewiesen wurde, zum Ergebnis kommend, dass dieses Gremium zu den fortgeschrittensten EBRs in der Automobilindustrie zählt (vgl. Hauser-Ditz et al. 2010, Hebauf 2000, Hebauf 2001, Mählmeyer 2011, Roth und Kuckelkorn 2000), besteht im Rahmen dieser Studie keine Notwendigkeit, erneute Nachforschungen anzustellen. Vielmehr ist es von Interesse zu erfahren, wie die einzelnen EBR-Mitglieder die *Organisationsfähigkeit* des EFB in der Krisensituation einschätzen und ob sie in diesem Zusammenhang einen *Organisationsbedarf* an einer Vertretung nationaler bzw. Standort-Interessen im kollektiven Rahmen auf der europäischen Ebene sehen. Im Anschluss daran kann man anhand des geäußerten *Organisationsbedarfs* feststellen, welche Form der *Handlungsbedarf* im EFB tatsächlich annimmt.

6.1 Organisationsfähigkeit

Die Untersuchung der *Organisationsfähigkeit* des EFB während der Wirtschaftskrise geht der Frage nach, wie die einzelnen nationalen Delegierten den EBR wahrnehmen. Diese Beurteilung der EBR-Mitglieder wird einerseits von dem Grad der Organisationsfähigkeit ihrer eigenen Gremien der Arbeitnehmerinteressenvertretung auf der jeweiligen nationalen Ebene beeinflusst. Andererseits hängt die Evaluation der Fähigkeit des EFB, die Interessen einzelner EBR-Mitglieder herauszufiltern und mittels Kompromissbildung zu gemeinsamen Zielen auf europäischer Ebene zu verdichten, mit der bisherigen subjektiven Erfahrung jedes Delegierten zusammen.

Trotz der in der Vergangenheit bewiesenen *Handlungsfähigkeit* des EFB, wird die *Organisationsfähigkeit* des Gremiums im Laufe der Krise von den Interviewten oft überraschend kritisch bewertet. Eine auffällig zurückhaltende Einstellung der Delegierten dazu lässt sich auf zwei Aspekte zurückführen: eine veränderte Zusammensetzung des Gremiums und die aktuelle Motivationslage der EBR-Mitglieder. Für die Herausbildung der *Organisationsfähigkeit* auf europäischer Ebene ist eine konsequente Regelung der Nachfolgemitgliedschaft und vor allem der Wissensvermittlung im Rahmen des EBR unverzichtbar. Durch einen Mitgliederwechsel im Gremium, der sich in den letzten Jahren vollzogen hat, ist die Kenntnis von den früheren Ereignissen im EFB sehr eingeschränkt (vgl. E5: 11 (5-8)). D.h. die Kontinuität und Erfahrungsaustausch in Bezug auf die europäische Ebene konzerninterner Arbeitsbeziehungen werden in vielen Fällen auf nationaler Ebene überhaupt nicht gesichert. Auf „hörensagen“ begrenzt, besitzt eine Vielzahl der EBR-Mitglieder kaum eine klare Vorstellung von den stattgefundenen Verhandlungsprozessen im EFB und zeigt darüber hinaus wenig Interesse, mehr darüber zu erfahren. Aufgrund fehlender europäischer Orientierung mancher nationalen Gewerkschaften bleibt häufig die Einstellung der Delegierten zur und Wissen über Europa eine private Angelegenheit. Wenn manches EBR-Mitglied ganz ohne Erwartungen und Vorbereitung in den EBR entsandt wird, verschlechtert sich dadurch auch die Qualität der europäischen Zusammenarbeit (vgl. E10: 24 (26-34)). Durch eine veränderte Einstellung der Vertreter des Stammlandes – von einer ausgeprägten Orientierung auf Europa zum pragmatischen und teilweise instrumentellen Umgang mit dem Gremium – resultierte nach Auffassung der Befragten eine Verringerung des „europäischen Mehrwerts“ auf der Arbeitnehmerseite (vgl. E10: 17 (40-43)-18 (1-8)).

Im Hinblick auf die Motivationslage ist zu beobachten, dass es vielen EBR-Mitgliedern aufgrund des Konkurrenzdenkens, das einem geringen Wissen über die *Organisationsfähigkeit* nationaler Gremien der Arbeitnehmerinteressenvertretung in anderen Ländern und einem ausgeprägten nationalen bzw. lokalen Denken entstammt, schwierig fehlt, die Partikularinteressen ihrer Standorte mit den Interessen anderer zu bündeln (vgl. E10: 8 (31-34)). Das Fehlen einer gemeinsamen Interessenorientierung schlägt sich in der geringen Kompromissbereitschaft der Delegierten nieder. Insbesondere im Fall der britischen EBR-Mitglieder führen die erst Jahre später aufgetretenen Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Unternehmensverpflichtungen im Zusammenhang mit der Visteon-Auslagerung zur allgemeinen Skepsis in Hinblick auf die *Organisationsfähigkeit* des EFB, die sich wiederum in der vorsichtigen bis negativen Beurteilung des *Organisationsbedarfs* niederschlägt (vgl. E4: 12 (13-14)):

„Die Restrukturierungsfälle, die wir in der Vergangenheit hatten, die waren bestimmt auch nicht einfach, aber sie sind im Prinzip nicht vergleichbar mit einer Situation, wo wirklich ein komplettes Werk geschlossen wird“ (E10: 5 (32-34)).

Daher betrachten sie den EFB kaum als eine Einheit, die eine Fähigkeit zur Vertretung kollektiver Interessen besitzt. Im Hinblick auf die *Team-Bildungs*-Prozesse werden häufig die früher durchgeführten Trainingsmaßnahmen erwähnt, die nach Auffassung der Befragten das Gremium zusammengeschweißt haben und deren Wiederholung in regelmäßigen Abständen erwünscht sei (vgl. E5: 11 (8-9)). Dies deutet auf eine nicht-ausgeschöpfte Nutzung motivationaler Ressourcen hin.

In der Wirtschaftskrise stellt sich besonders deutlich heraus, dass die EBR-Mitglieder die zentrale Funktion des EFB in der Vermittlung von Informationen und in der Organisation von Konsultationen mit dem Management sehen (*Organisationsbedarf*). Ansonsten verlassen sich die interviewten EBR-Mitglieder eher auf die *Organisationsfähigkeit* ihrer nationalen Gremien der Interessenvertretung. Dies ist darauf zurückzuführen, dass im EFB eine klare Trennung zwischen den nationalen und europäischen Angelegenheiten herrscht: Beispielsweise bleiben Regelungen der Arbeitsbedingungen und Entlohnung unbestritten im Bereich des Nationalen, während solche länderübergreifenden Angelegenheiten wie die Verteilung der Modelle und Produktionsverlagerungen vorrangig auf europäischer Ebene behandelt werden. Hinzu kommt, dass sich die EBR-Mitglieder verstärkt als potentielle Konkurrenten um Produktion und Investitionen wahrnehmen: "(...) what happened is if you lose work it's generally to one of the competitors. So this is the best of all tests" (E4: 13 (16-17)). Auch wenn stets ein ausgeprägt freundschaftliches Verhältnis im Kreise der EBR-Mitglieder herrscht, ist es den Interviewten dennoch bewusst, dass im Zweifelsfall die Interessen eigener Standorte als vorrangig behandelt werden. Diese Tatsache verdeutlicht die Grenzen der Zusammenarbeit auf europäischer Ebene:

„Wenn Sie plötzlich eine sehr schlechte Neuigkeit haben und Sie die einzig Betroffenen sind, werden Sie aufhören, solidarisch zu sein. Aber das ist normal, das ist menschlich, jeder verteidigt seine Arbeit.“ (E2: 8 (30-31))

“But each country inevitably does its own thing. And it's very hard to expect people to do anything different. You know, it's about protection.” (E5: 13 (13-14))

Eine daraus resultierende Ambivalenz, wenn die Aufrechterhaltung des Lohnniveaus und der bestehenden Arbeitsplätze einerseits prioritär für die nationale Ebene bleibt, andererseits aber nur in Kooperation mit den potentiellen Wettbewerbern aus weiteren Unternehmensstandorten ausgerechnet auf europäischer Ebene geregelt werden kann, prägt die Wahrnehmung aller befragten EBR-Mitglieder. Aus diesem Grund werden solche Meinungen geäußert, dass der EBR „schon eine Bedeutung [hat], die man nicht verleugnen darf“ (E2: 9 (35)). Für eine Entfaltung der größeren Einflussmöglichkeiten des EBR und eine Stärkung der subjektiv wahrgenommenen *Organisationsfähigkeit* auf europäischer Ebene ist Ehrlichkeit und Offenheit der EBR-Mitglieder für Diskussionen und alternative Handlungswege notwendig – es ist jedoch genau das, was in der Krise vor allem auf der Seite der Arbeitnehmervertreter definitiv gefehlt hat (vgl. E2: 9 (21-23)). Es zeigt sich, dass die *Organisationsfähigkeit* der nationalen Gremien grundsätzlich nicht angezweifelt wird, daher stellt für eine Mehrheit befragter EBR-Mitglieder das Handeln auf der nationalen Ebene nach wie vor die Priorität dar. Aus der nationalen Perspektive der Interviewten stellt sich dennoch tendenziell heraus, dass die Bedeutung der europäischen Ebene erwartungsgemäß künftig zunehmen wird.

6.2 Organisationsbedarf

Der *Organisationsbedarf* an Zusammenarbeit auf der europäischen Ebene korreliert bedeutend mit der Durchsetzungsstärke der im nationalen Rahmen verfügbaren Instrumente der Interessenvertretung. Insbesondere die Delegierten aus den süd- und osteuropäischen Ländern äußern den Wunsch nach einer stärkeren Einbindung des Gremiums in die Entscheidungsstrukturen des Unternehmens, um die nationalen Defizite in Partizipation dadurch kompensieren zu können. Aus Perspektive befragter deutscher EBR-Mitglieder, die auf die gesetzlich gesicherten Partizipation- und Mitbestimmungsrechte zurückgreifen können, besteht für sie kaum Notwendigkeit einer intensiveren Kooperation auf europäischer Ebene. Abgesehen von einigen grenzüberschreitenden, persönlichen Kontakten mit ausgewählten EBR-Mitgliedern, fokussieren sich ihre Bemühungen eher auf Interaktionen und Ausgleiche zwischen den beiden deutschen Standorten, die darüber hinaus auf unterschiedliche Produkte ausgerichtet sind und demzufolge kaum in Konkurrenz zueinander stehen (vgl. E15: 10 (17-21)).

Dagegen wünschen sich die EBR-Mitglieder aus Belgien, Frankreich¹⁶ und Großbritannien einen intensiveren Informationsaustausch auf der europäischen Ebene. Angesichts der zum Befragungszeitpunkt wirtschaftlich ungewissen Zukunft ihrer Standorte, dessen Lage sich in der Krise noch zusätzlich verschärfte, stellte für sie die Mitgliedschaft und Kooperation im EBR-Rahmen eine unersetzliche Ressource dar: "It's very informative, knowing what is going on in other places, when they want to tell..." (E5: 12 (1-2)). Diese durch den EFB ermöglichte zusätzliche Informationsquelle hat die Bemühungen der nationalen Interessenvertretungsgremien um die Sicherung der Beschäftigung durch einen Erhalt von Produktion und Investitionen bedeutend gestärkt und sogar einen Informationsvorsprung gegenüber dem lokalen Standortmanagement verschafft (vgl. E12: 3 (11-12); E4: 16 (28-31); E3: 11 (44-45)). Auch wenn das Management nicht dazu verpflichtet ist, die Anmerkungen der Delegierten umzusetzen, bietet die europäische Meso-Ebene die Möglichkeit zur Konsultation mit dem Top-Management von *Ford of Europe* – eine auch in Anlehnung an die Aufwand-Nutzen-Analyse der Wirksamkeit einer Interessenvertretung im EFB-Rahmen kaum zu vernachlässigende, strategische Informations- und Einflussquelle (vgl. (E2: 4 (41-43); E5: (20-26); E7: 16 (38-39); E10: 6 (24-30); E12: 3 (31-33)). Daher erwarten die Delegierten weiterhin:

„dass es eine Zusammenarbeit oder wenigstens Informationen aus jedem Land gibt, weil wir alle den gleichen Beruf haben und alle die gleiche Zukunft. Ich meine die Zukunftsängste mitinbegriffen. Und alles soll geteilt werden: sowohl die guten Neuigkeiten als auch die Schlechten. Also ja, wir sprechen darüber während der nicht-offiziellen Sitzungen, das heißt, am Vorabend des EFB [während einer arbeitnehmerinternen Sitzung] treffen wir uns und jeder erzählt seine Sorgen oder seine Wünsche.“ (E2: 3 (20-25))

„[Der Austausch über die Krise und deren Auswirkungen mit anderen EBR-Mitgliedern ist den EBR-Mitgliedern] Sicherlich wichtig, weil wir die Situation dort auch auf uns projizieren. Daher helfen uns die Schlussfolgerungen und die Erfahrung anderer schon.“ (E9: 13 (8-9))

„Also jede Information ist wichtig, weil man überall etwas lernen kann, was nützlich sein kann.“ (E13: 5 (35-36))

¹⁶ Inzwischen seit Ende 2011 ist die Produktion einer neuen Generation von Schaltgetrieben, beginnend 2013, durch eine Investition von Ford im Umfang von 125 Mio. Euro gesichert. Vgl. Bordeaux Invest (17.12.2011): "Ford invests €125 million in Bordeaux" (Originalquelle: LES ECHOS (25.11.2011)), <http://www.bordeaux-region.com/en/+Ford-invests-EUR125-million-in+.html> (27.08.2012).

Das Finanzielle und die Auswirkungen auf die Beschäftigung im Werk angesichts des Wegfalls von Produktionsschichten und Kurzarbeit, obwohl prioritär auf nationaler Ebene behandelt, gehörten dennoch im Laufe der Krise zu den zentralen Themen während der EBR-Sitzungen (vgl. E2: 6 (41); E10: 6 (5-9); E12: 5 (26-27)). Darüber hinaus sorgte das Thema der Leiharbeit an den Ford-Standorten europaweit für einen Diskussionsbedarf im Rahmen des EFB (vgl. E2: 3 (35-37), (52-58)). Die Vergleiche zwischen den Ländern haben ergeben, dass mancherorts die Leiharbeiter nicht nur einen niedrigeren Lohn erhalten, sondern in Hinblick auf das Fehlen weiterer Leistungen wie etwa die Renten- oder Krankenversicherung insbesondere in Rumänien und Russland besonders benachteiligt werden. Dieses Beispiel beweist nicht nur die *Organisationsfähigkeit* des EFB zum Herausarbeiten einer gemeinsamen Interessenlage, sondern verdeutlicht darüber hinaus eine effektiv wahrgenommene Mobilisierungsfunktion auf der europäischen Ebene als Hinweis eines zumindest teilweise wahrgenommenen *Organisationsbedarfs* im EBR-Rahmen.

Eine starke Diversifizierung von Ford, demzufolge kaum Parallelproduktion in Europa existiert, weil verschiedene Standorte auf bestimmte Fahrzeuggrößen und -modelle spezialisiert sind, trägt dazu bei, dass keine Produktionsverlagerung und der damit zusammenhängende interne Wettbewerb kurzfristig möglich sind (vgl. E11: 7 (38-42); E10: 3 (26-28)). Aus diesem Grund weisen nur wenige Fragen einen länderübergreifenden Charakter auf, was zur Mobilisierung des *Organisationsbedarfs* auf europäischer Ebene führen könnte. Hinzu kommt, dass die interviewten Arbeitnehmerinteressenvertreter ausschließlich bei schwerwiegenden Problemen eine Notwendigkeit sehen, sich an den EFB zu wenden:

„Das müsste ein schlimmes Problem sein... wie eine Gefährdung, schließen zu müssen oder so. Wenn es eine Gefährdung der Schließung gäbe oder viele Entlassungen, würden wir uns an den Europäischen Betriebsrat wenden. Aber das müsste... Für kleine interne Probleme hat jeder seinen Betriebsrat.“ (E2: 9 (45-48))

Zu den essentiellen Thematiken zählen die Befragten zum Beispiel die technologische Richtung der Entwicklung der Automobilindustrie vor allem in Bezug auf die Elektromobilität, die große Zukunftsängste bei kleineren, auf konventionelle Fahrzeuge spezialisierten Produktionsstandorten wie etwa in Frankreich oder Großbritannien verursacht (vgl. E10: 26 (18-32)) und langfristig große Veränderungen für die gesamte Automobilindustrie und speziell für *Ford of Europe* mit sich bringt (vgl. E3: 15 (9-11)). Darüber hinaus sind latente Konflikte bei der als ungerecht wahrgenommenen Produktionsverteilung zu beobachten, wo eine stärkere Rolle des Management erwünscht ist, „sodass nicht ein Land 90 Prozent der Arbeit macht und das kleine Land daneben zehn Prozent“ (E2: 10 (9-10)). Bis dahin werden aber die nationalen Einflussmöglichkeiten bis hin zur Einschaltung der (lokalen) Politik genutzt, um die Standortprobleme eigenständig zu lösen (vgl. E12: 6 (20-22)).

6.3 Handlungsbedarf

Die Interviewten berichten, dass die Krisenzeit vom Management dazu genutzt wurde, um die Arbeitnehmervertreter im nationalen Rahmen unter Druck zu setzen und zu Zugeständnissen zu bewegen, wie z.B. die erzwungene 12-prozentige Lohnreduktion am Standort Genk in Belgien beim Abschluss einer nationalen Investitionsvereinbarung als Beweis dessen (vgl. E1: 13 (23-24); E3: 9 (11-18)). Angesichts des Misstrauens (vgl. E6: 12 (27)) und einer begrenzten Kooperationsbereitschaft unter den Delegierten sollte es dem Management keine großen Schwierigkeiten bereitet haben. Auch wenn der Umgang mit dem Krisenmanagement durchaus auf europäischer Ebene zumindest strategisch behandelt werden konnte, führte der im europäischen Rahmen als gering eingestufte *Organisationsbedarf* zur gezielten Umsetzung des *Handlungsbedarfs* auf überwiegend nationaler Ebene. Die strukturell unterschiedlich geregelten Mechanismen der Arbeitnehmervertretung auf der nationalen Ebene fließen bei diesen Überlegungen mit ein und demonstrieren zudem große Bedenken der EBR-Mitglieder, eigene Handlungskompetenzen auf die europäische Ebene zu übertragen:

„Wir haben ganz-ganz viel Erfahrung und das ist natürlich unsere Aufgabe, genau diese Probleme zu analysieren und zu Lösungen zu kommen, die sozial sind für alle Mitarbeiter. Das war die Aufgabe, die wir all die Jahre hatten. Wenn wir an den EFB appellieren würden, dann wäre die Situation so schlimm und negativ, dass wir quasi keine anderen Mittel mehr ausschöpfen könnten.“ (E13: 7 (10-15))

„Also der Europäische Betriebsrat ist nicht das einzige Mittel, es ist nur ein Mittel. Natürlich muss man immer selber dafür sorgen, dass man aktiv ist, dass man mit den Leuten redet, mit denen man reden muss.“ (E11: 2 (6-8))

“We have to deal with the economic performance on our own. You know, most plants in Europe lost some work. That was negotiated locally rather than in European agreements.” (E4: 12 (18-20))

Andere halten überdies die schwachen Rechte europäischer Betriebsräte maßgeblich dafür, dass die EBRs keine „Entscheidungsträger“ sind (E12: 6 (27-29)), welche die Unternehmenspolitik aktiv mitgestalten könnten. Ohne einen Ausbau der gesetzlich gesicherten Mechanismen des Machtausgleichs zwischen den beiden beteiligten Parteien, d.h. den Arbeitnehmerinteressenvertretern und der Unternehmensleitung, werden sogar die in der Vergangenheit erreichten Erfolge des EFB beim Abschluss von Vereinbarungen mit dem Management kaum für wegweisend gehalten (vgl. E13: 6 (33-38)). Dies führt wiederum dazu, dass einem *Handlungsbedarf* auf europäischer Ebene eine immer geringere Bedeutung beigegeben wird.

Nach Angaben der Interviewten fanden weder im EFB noch während der arbeitnehmerinternen Sitzungen keine Diskussionen über die Inhalte nationaler Standortsicherungsvereinbarungen statt. Abgesehen von Informationen über das Stattfinden der Verhandlungen auf nationaler Ebene, berichten die EBR-Mitglieder, dass sie keine konkreten Zahlen beispielsweise von ihren deutschen Kollegen erhalten haben: “They were talking about a horror list of 60 proposals, 30 proposals made by the management in Cologne, but the concrete details they did not communicate to the rest of EWC” (E3: 11 (1-4)). Dies ermöglichte dem Management eine gezielte Anwendung einer Benchmarking-Strategie, infolge dessen die Messlatte für die von der Arbeitnehmerseite verlangten Zugeständnisse beim Abschluss nationaler Investitionsvereinbarungen in Spanien und Belgien wesentlich höher gesetzt wurde (vgl. E3: 9 (26-36)). Die Krise hat insgesamt die Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse im EFB verschärft. Beispielsweise wurden von den befragten Delegierten große Zweifel geäußert, ob die Deut-

schen unter Umgehung der Absprachen auf europäischer Ebene ihre gesetzlich starken Partizipationsmöglichkeiten nicht dazu eingesetzt haben, die Produktionsverteilung neuer gefragter Volumenmodelle wie der kleinere Fiesta und der mittelgroße Focus zum eigenen Gunsten zu beeinflussen:

“We’ve made our point and that means that any sourcing issue in the future will be discussed and made available to everybody around the table. Whether that happens is another thing...” (E5: 24 (27-29))

Infolge der 2011 ausgelaufenen Standortsicherungsvereinbarung in Deutschland, die seit 2006 betriebsbedingte Kündigungen und Produktionsverlagerung nach Osteuropa ausgeschlossen hat und darüber hinaus eine Bezahlung nach dem Flächentarifvertrag für die Neueinstellungen und die Stammbelogschaft garantierte¹⁷, hatte Ford in Deutschland nur minimale Auswirkungen der Krise gespürt. Es sorgte für Unmut unter den EBR-Mitgliedern, als in Deutschland der Abschluss einer neuen Standortsicherungsvereinbarung bis Ende 2016 bekannt wurde: “It doesn’t make you feel very European when you find out after it had already been agreed” (E4: 24 (18-19)). Abgesehen vom Stopp betriebsbedingter Kündigungen und einer Aufstockung der Belegschaft in Forschung und Entwicklung sowie in der Produktion u.a. mittels einer Übernahme der Zeitarbeiter, garantiert sie auch eine langfristige Auslastung der zwei deutschen Werke in Köln und Saarlouis.¹⁸ Nach Angaben eines deutschen Managers sei es außerdem „(...) für einen US-Konzern äußerst ungewöhnlich, kurz nach einem Marktanlauf wie beim Focus Zusagen für den Bau der nächsten Generation im entsprechenden Werk [d.h. der Fokus in Saarlouis] zu machen. Vor allem wenn es sich um einen deutschen Standort mit entsprechend hohen Lohnkosten handelt“ (ebd.). Zeitgleich wurde es in einer Presseerklärung des deutschen Gesamtbetriebsrates bekannt gegeben, „dass die deutsche Vereinbarung nicht losgelöst von der europäischen Situation gesehen werden kann“.¹⁹ So erhielt etwa das spanische Werk in Valencia neben der laufenden Produktion des Ford C-Max und Grand C-Max auch die nächste Generation von Kuga und den neuen Ford Transit Connect, was zu einer Auslastung der westeuropäischen Werke führen und zugleich eine neue Perspektive den Werken in Rumänien und der Türkei geben sollte, so der Geschäftsführer von Ford Deutschland, Bernhard Mattes.²⁰

Dagegen blieb der Druck in den von der Krise erschütterten Belgien und Großbritannien nach wie vor enorm, wo Ford aufgrund der schwachen Nachfrage in Europa die Schließung

¹⁷ Vgl. Hofmann, Josef / Herz, Carsten (07.03.2006): „Arbeitsplatzsicherheit bis 2011. Ford nähert sich dem Flächentarif“, in: Handelsblatt, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/arbeitsplatzsicherheit-bis-2011-ford-naehert-sich-dem-flaechentarif/2624628.html> (23.03.2012).

¹⁸ Vgl. Doll, Nikolaus (15.06.2011): „Ford gibt Job-Garantie bis 2016“, in: Die Welt, http://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article13430320/Ford-gibt-Job-Garantie-bis-2016.html (23.03.2012).

¹⁹ Pressemitteilung des Gesamtbetriebsrats (GBR) der Ford-Werke GmbH (14.06.2011): „Alles Klar für Zukunft der deutschen Ford-Standorte. Neue Investitionssicherungsvereinbarung schließt betriebsbedingte Kündigungen bis 2017 aus und bringt neue Produkte für die Werke in Köln und Saarlouis“, S. 2, http://netkey40.igmetall.de/homepages/koeln_neu/hochgeladenedateien/Presseartikel/20110614%20Pressemitteilung%20Ford.pdf (23.08.2012).

²⁰ dpa/uba (14.06.2011): „Ford in Deutschland: Standortsicherung bis 2017“, <http://www.auto-motor-und-sport.de/news/ford-in-deutschland-standortsicherung-bis-2017-3844712.html> (23.08.2012).

eines Werks entweder in Genk oder Southhampton entsprechend erwägte.²¹ Das keimende Misstrauen gegenüber einer offenen Kooperation auf europäischer Ebene zunehmend sogar in Hinblick auf die existenzbedrohenden Problematiken und das anhaltende Verlassen nationaler Delegierte auf die nationalen Mechanismen der Interessenregulierung verhinderte offene Aussprachen auf europäischer Ebene:

„Es hat an Ehrlichkeit gefehlt zu sagen: ‘Ihr Deutsche... Sauerei... Durch das kommen wir in Belgien unter Druck, durch das kommen wir in Spanien unter Druck...’“ (E1: 1 (3-4))

“We would come to the Works Council and tell them what we do here. I don't think we would stab them in their back. (...) And I believe the Germans did.” (E6: 25 (1-3)-(16))

„Es ist ja das Bestreben im Europäischen Betriebsrat, dass sich der Europäische Betriebsrat nicht in Angelegenheiten einmisch, die lokale oder nationale Gewerkschaft regeln können. Also zum Beispiel alles, was mit den Arbeitsbedingungen zu hat und mit der Bezahlung. Aber wenn es zum Beispiel um die Verteilung der Modelle geht, wer produziert was, da hätten wir natürlich viel mehr Unterstützung vom Europäischen Betriebsrat.“ (E11: 2 (9-14))

Obwohl die Verkündung der neuen Standortsicherungsvereinbarung in Deutschland Mitte 2011, also nach dem im Fokus dieser Fallstudie stehenden Zeitabschnitt, stattfand, ist die anstehende Produktionsverteilung seit Langem ein brennendes Thema in den internen EBR-Sitzungen und im informellen Kreis der EBR-Mitglieder gewesen (vgl. E1: 9 (27-36); E1: 12 (31-42); E4: 24 (15-18)). Darüber hinaus berichten die befragten Arbeitnehmerinteressenvertreter mit Entsetzen, dass auch die spanischen Arbeitnehmerinteressenvertreter beim Abschluss ihrer Standortsicherungsvereinbarung signifikante Zugeständnisse gegenüber dem Management gemacht haben, ohne dass der EFB im Vorfeld darüber umfassend informiert wurde (vgl. E1: 1 (23-28); E4: 25 (20); E5: 25 (21); E10: 17 (33-35)). Diese Beispiele zeigen eine geringe Bereitschaft der Delegierten für eine kollektive Umsetzung des offensichtlich dringenden *Handlungsbedarfs* auf europäischer Ebene. Dies ist größtenteils auf die nach wie vor dominanten nationalen Zwänge zurückzuführen, welche manche Delegierten daran hindern, größere Zusammenhänge im europäischen Rahmen erkennen zu wollen und bei der Verfolgung nationaler (Standort-)Interessen stärker zu berücksichtigen:

„Der Europäische Betriebsrat existiert jetzt seit 10-15 Jahren, das ist eigentlich eine sehr kurze Zeit, und davor lebten wir quasi auf einer Insel: Wir hatten unser eigenes Werk und alles, was da draußen noch gewesen wäre, hätte uns nicht interessiert. (...) In den Werken ist es bei vielen Leuten immer noch so, dass sie nur ihr eigenes Werk sehen und die eigene Arbeit und dass sie wenig Aufmerksamkeit haben für das, was draußen passiert. (...) Aber als Gewerkschafter müssen wir natürlich über den eigenen Tellerrand hinaus schauen.“ (E11: 4 (18-22) – (41-42))

Hinzu kommt ein aufkeimendes Misstrauen gegenüber anderen EBR-Mitgliedern im EFB, der sich aufgrund fehlender offener Aussprachen und einer immer geringeren Kooperationsbereitschaft im Laufe der Krise zu einem offensichtlichen Problem entwickelt hat.

Es steht insgesamt fest, dass die europäischen Standorte von *Ford of Europe* sehr ungleich von der Wirtschaftskrise betroffen wurden. Bedingt durch die Abwrackprämien, welche die Nachfrage nach kleineren Modellen angekurbelt haben, haben die Produktionsstandorte für mittlere und größere Modelle unter sinkenden Verkaufszahlen, Kurzarbeit und dem Wegfall einer Schicht gelitten (vgl. E10: 1 (38-40); E10: 3 (3-4)). Die F&E-Standorte dagegen haben

²¹ Vgl. Ruch, Matthias / Hucko, Margret (22.07.2012): „Ford produziert Probleme in Serie“, in: FTD, <http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:autobauer-ford-produziert-probleme-in-serie/70066703.html> (23.08.2012).

aufgrund der mindestens fünfjährigen Vorausplanung keine Beeinträchtigungen gespürt (vgl. E8: 19 (18-19); E7: 19 (6-7); E6: 18 (27-29)). Das Letztere gilt auch für Rumänien, wo der sich in der Investitionsphase befindender Produktionsstandort während der Krise noch nicht ausgebaut und in das Produktionsnetzwerk von *Ford of Europe* vollständig integriert wurde (vgl. E12: 5 (32-24)). Dagegen waren die Auswirkungen der Krise auf die Werke in Großbritannien, Belgien und Spanien (und zwar in dieser Reihenfolge) am stärksten. Nach Berichten der Befragten versuchte das Management, Vorteile aus dieser Situation zu ziehen, um beispielsweise unter dem Vorwand der Krise die Lohnerhöhungen zu vermeiden (vgl. E2: 5 (48-49)). Trotz eines informellen Austauschs auf europäischer Ebene blieben gemeinsame Stellungnahmen im EBR-Rahmen jedoch aus, weil die meisten Delegierten diese Frage als eine nationale Angelegenheit, d.h. ohne einen *Handlungsbedarf* auf der Meso-Ebene, betrachtet haben. Ebenso wurde die Initiative für die arbeitnehmerinternen, strategischen Diskussionen auf der europäischen Ebene von den nationalen Delegierten nicht aktiv aufgegriffen (vgl. E10: 8 (4-8)). Insgesamt kann man von einem selektiv wahrgenommenen *Handlungsbedarf* auf der europäischen Meso-Ebene sprechen, der seinen Ausdruck in einem intensiveren Informationsaustausch und in der Organisation von Konsultationen mit dem Management gefunden hat (vgl. E13: 5 (9-12)):

“The crisis was a kind of warning... Things could happen and plant closures can happen. So it was an alert mechanism to strengthen the work in the EWC, to get closer to the management and get to know about their plans and their strategies.” (E3: 15 (5-8))

Die Krise wurde zu einer Herausforderung für den EFB, indem sie die nationalen Differenzen und die Gefahren einer engen Zusammenarbeit auf europäischer Ebene noch einmal verdeutlichte. Vor diesem Hintergrund schätzen die EBR-Mitglieder aber auch die sich daraus ergebenden Chancen: die durch den EBR vermittelten Informationen und die Möglichkeit einer direkten Konsultation mit dem Top-Management zur Überprüfung vorhandener Daten. Eine darüber hinausgehende Rolle des EFB im Sinne eines Verhandlungspartners des Managements wurde in der Krisenzeit weder beansprucht noch – vor allem von der Arbeitnehmerseite – erwünscht. In diesem Zusammenhang wurden zudem große Zweifel geäußert, ob die EBR-Mitglieder überhaupt über das nötige Wissen und die Fähigkeiten verfügen, um ökonomische Strategien zur Krisenbekämpfung im Unternehmensrahmen entwickeln zu können (vgl. E13: 6 (42-43)-7 (1-4)). Hinzu kommt die sehr unterschiedliche nationale Gesetzgebung, aufgrund derer schnelle konzeptionelle Vorschläge seitens des EFB zur Krisenbewältigung schier unmöglich sind:

„Jetzt hätte man natürlich sagen können: "Warum hat der Euro-Betriebsrat da nichts gemacht?" Aber ich frage: "Erstens, was hätte er machen können?" (...) wenn Themen stark beeinflusst sind von einer sehr unterschiedlichen nationalen Gesetzgebung, dann wird die Sache für uns viel zu kompliziert! Bis wir uns alle gegenseitig in das spanische, belgische, deutsche, englische, französische, rumänische und im Zweifelsfall auch russische Arbeitsrecht eingearbeitet haben, um dann einen vernünftigen Vorschlag der Geschäftsleitung zu machen, wie man vielleicht noch besser mit so einer Krise umgehen könnte, ist die Krise schon vorbei. Das funktioniert nicht!“ (E10: 3 (22-34))

Befragt nach den alternativen Wegen bei der Umsetzung des *Handlungsbedarfs* auf europäischer Ebene, werden folgende als durchführbar eingestuft Maßnahmen erwähnt: gemeinsame Einschätzung der Situation im Kreis der EBR-Mitglieder und frühzeitige Konsultation mit dem Management, Verweise auf die vorhandenen Regelungen wie etwa die europäischer Richtlinie zu Massenentlassung, die (begrenzt mögliche) Solidarität europäischer Standorte als Gegenmacht zum Management. Angesichts der Marktlage in Europa bezweifeln die Interviewten jedoch sehr, dass z.B. die Schließungsentscheidungen des Managements durch den EFB verhindert werden können (vgl. E10: 4 (48)-5 (1-16)). Angesichts die-

ser durchaus pessimistischen Einschätzung wird es deutlich, dass der EFB an seine Grenzen des Machbaren zwischen der nationalen und europäischen Ebene, zwischen den begrenzten Möglichkeiten bei der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen und der (fast) unbegrenzten Entscheidungs- und Durchsetzungsmacht des Managements stößt. Die Notwendigkeit, im Namen und im Interesse ihrer KollegInnen im jeweiligen Land bzw. am Standort zu handeln, bleibt sowohl in der Krisenzeit als auch danach das primäre Ziel nationaler Delegierte im EFB. Für die Erreichung dieses Ziels betrachten die befragten EBR-Mitglieder die nationale Ebene als vorrangig; die europäische Ebene dagegen wird bloß als „Mittel zum Zweck“ angesehen.

6.4 Solidarisches Handeln: "The volumes are always dictating how you are in Europe"²²

Die oben angeführten Beispiele der Umgehung einer Kooperation auf europäischer Ebene beispielsweise beim Abschluss von Standortsicherungsvereinbarungen veranschaulichen viele Elemente des *ethnozentrischen Handelns*. Dies erklärt die Tatsache, warum trotz des zumindest in Hinblick auf den Zugang zu Informationen und Konsultationen mit dem Management bestehenden *Organisationsbedarfs* eine geringe Mobilisierung des *Handlungsbedarfes* im EBR-Rahmen zu beobachten ist. Wegen der sich verschärfenden Konkurrenz auf europäischer Ebene, die auf eine Überkapazität des europäischen Automobilmarktes sowie auf die schrumpfenden Gewinnmargen pro Fahrzeug zurückzuführen ist (vgl. E14: 17 (29); E1: 18 (33-43); E10: 2 (2-17), 14 (27-32)), verringert sich der Spielraum der Delegierten im EBR beträchtlich:

„Ich schätze, wir werden in Europa – das ist, was mir ein bisschen Leid tut – wir werden nicht solidarisch sein in Europa, weil jeder nur an sich denkt. Aber wie ist es dann, was soll ich machen? Kann ich mich davor stellen und hier zu machen und die Leute nach Valencia schicken oder umgekehrt?!“ (E1: 16 (38-39) –17 (1-2))

“We are not enemies because we all work for the same team (...) and obviously information that comes your way you use to your best advantage. I think that is certain to us all.” (E4: 24 (8-12))

“I think, the EWC of Ford is functioning well and the mood is very positive and constructive and they are doing a good job. It's well-organized; it's well-prepared. But what I discover is always... there is a limit to solidarity. When your own work place is in danger then solidarity more or less stops.” (E3: 11 (15-19))

Die EBR-Mitglieder befinden sich in einem doppelten Abhängigkeitsverhältnis, das sich anhand des Mehrebenen-Schema anschaulich darstellen lässt. Einerseits siegt bei den nationalen Delegierten als gewählten Arbeitnehmerinteressenvertretern, in erster Linie, die Loyalität gegenüber ihrem Standort und, im Falle des Vorhandenseins mehrerer Standorte in einem Land, erst danach ihrem Land, die zum *ethnozentrischen Handeln* verleitet. Andererseits sind den Delegierten durch ihre Mitgliedschaft im EFB die größeren Zusammenhänge der Automobilproduktion in Europa und die sich daraus ergebenden Herausforderungen vertraut. Durch ein besseres Verständnis der herrschenden Zwänge und Bedrohungen für andere Standorte von *Ford of Europe* entstehen ein Zusammengehörigkeitsgefühl und eine gewisse Solidarität mit den anderen EBR-Mitgliedern, die ihren Ausdruck in einem *poly- bzw. eurozentrischen solidarischen Handeln* finden könnte. Wiederum müssen sich die Delegierten aber auf der nationalen Ebene legitimieren. Es führt dazu, dass die EBR-Mitglieder quasi „zwischen zwei Stühlen sitzen“, wie ein interviewtes EBR-Mitglied dies sehr anschaulich erklärt:

“You have to look after your own people because otherwise your own people [say], ‘We elected you to be there!’ But there [within the EWC] you (...) can say, ‘I don't know, my job is to look after my people but you [the EWC] need to know this information and then let them [the rest of the EWC] know I do it'. We don't gonna get there.” (E8: 25 (16-19))

D.h. den Ansätzen eines *polyzentrischen solidarischen Handelns* (und nur in einem sehr geringen Umfang beobachtbaren *eurozentrischen solidarischen Handeln*) auf der europäischen Meso-Ebene stehen standortbezogene Interessen und fehlende Anteilnahme der lokalen Belegschaft auf der nationalen Mikro-Ebene gegenüber. Vor dem Hintergrund eines ge-

²² Quelle des Zitats: E4: 27 (11).

meinsamen Berührungspunktes – dem Erhalt der Produktion und somit auch der Arbeitsplätze am jeweiligen Standort bzw. im Land – machen die vorgestellten strukturellen Voraussetzungen und die interessengeleiteten Beweggründe ein kooperatives und länderübergreifendes Zusammenarbeiten im EBR-Rahmen außerordentlich schwierig, wie die folgenden Ausschnitte aus den Interviews dies zusätzlich verdeutlichen:

„Die Gesetze der Wirtschaft in [Land A] sind nicht die gleichen wie in [Land B]. Und wie sollten wir ihnen helfen? Es ist nicht das gleiche Produkt wie Unseres. Es ist vielmehr Solidarität als eine Hilfe.“ (E2: 6 (46-49))

„Jeder interessiert sich für jeden. Aber in den meisten Fällen kann man nichts machen, aber man ist solidarisch.“ (E2: 8 (43-44))

„Wenn also mein französischer Kollege Probleme hätte, hätte ich gar keine Möglichkeit ihm zu helfen, weil ich (...) mit Getriebenen gar nichts zu tun habe. Ich kann ihm nur sagen, dass er mir sympathisch ist, dass ich Verständnis für sein Problem habe. Aber mehr kann ich nicht machen! Abgesehen davon ist es so, dass ich zwar hier zum Beispiel meinem französischen Kollegen meine Solidarität bekunden kann. Das bringt mir aber wenig. Ich muss damit nach Hause und ich muss meine Kollegen zu Hause dazu bringen, dass sie die gleiche Solidarität zeigen. Und das ist das Problem.“ (E11: 3 (35-41))

Hinzu kommt, dass aufgrund der stillschweigend vermuteten Dominanz der Vertreter des Stammlandes, welche die Befragten auf die Macht der IG Metall zurückführen (vgl. E2: 9 (10-11)), sogar die existenzbedrohenden Problematiken nicht auf die übergeordnete europäische Ebene transportiert, sondern aus enger nationaler Perspektive nach den üblichen Landesverfahren behandelt werden:

„Die Kernfrage, wie das Verhältnis im Euro-Betriebsrat ist, mag irgendwo eine Rolle spielen, aber nicht im Wesentlichen, glaube ich. (...) [Die nationalen Gremien der Arbeitnehmerinteressenvertretung] werden sich zuerst informieren und gucken, wie sie ihren Laden sichern können, und dann werden sie gucken, wie sie den anderen irgendwie noch helfen können, und sagen: 'Sei froh, es hätte schlimmer kommen können.' Also der Stärkste wird versuchen, sich das beste Kuchenstück zu holen – das wird so sein!“ (E16: 2 (1-9))

„Also meine höchste Priorität gilt dem Erhalt der Arbeitsplätze, die wir jetzt haben, und da brauchen wir auch eben die Hilfe. Das erwarten wir auch vom Europäischen Betriebsrat, dass sie uns unterstützen, damit es uns in Zukunft noch gibt. (...) die Solidarität dauert aber nur solange an, wie die eigenen Belange nicht tangiert werden. Also wenn es wirklich um die Wurst geht – so im Grunde – dann hört es auf mit der Solidarität.“ (E11: 1 (48-42) – 2 (1-3))

Die Andeutung einer deutschen Dominanz, obwohl es mit den Prioritäten anderer im EFB vertretener Länder, eigene Interessen als vorrangig zu behandeln, vergleichbar ist, verhindert offene Aussprachen und sorgt für eine Zurückhaltung in Hinblick auf die Zusammenarbeit auf europäischer Ebene:

„In Wirklichkeit müsste sich alles um Deutschland drehen, in der Welt von Ford. Das ist aber quasi historisch bedingt so. Aber Deutschland müsste sagen: 'Nun gut, wir können nicht mehr mit den anderen Ländern arbeiten. Wir brauchen Arbeit in Deutschland, also werden wir selbst alles machen und...' So sollte es laufen, aber das wird nicht passieren.“ (E2: 7 (51-54))

Diese Einschätzung kann weniger durch eine schwache *Organisationsfähigkeit* des EFB erklärt werden, sondern vielmehr durch ein geringes Vertrauen zueinander, das sich in der Krise zusätzlich verschärfte, sowie durch die Wissenslücken der Delegierten über die Mechanismen der Interessenregulierung in den Ländern Europas, aus denen andere EBR-Mitglieder stammen. Aus den unterschiedlichen Kulturen industrieller Beziehungen in den vertretenen Ländern ergeben sich stark variierende Vorstellungen über die Reichweite einer Zusammenarbeit auf europäischer Ebene und die möglichen Instrumente bei der Gestaltung

dieser – angefangen von der Unterschreibung gemeinsamer Absichtserklärungen und politischer Stellungnahmen über (Kollektiv-)Verhandlungen hin zu Streiks (vgl. E10: 9 (2-18); E15: 1 (33-38)). Dies verhindert, dass sich im EFB eine gemeinsam geteilte Ausgangsbasis für kollektive Handlungen im Sinne des *polyzentrischen solidarischen Handelns* entwickelt:

„Die Engländer haben aber eine andere Kultur, die sagen: ‘Wenn Ihr uns genug Abfindung gibt, dann gehen wir.’ (...) Bordeaux ist genau dasselbe! Die sagen: ‘Kein Problem’, 100-150.000 pro Beschäftigten und dann sind die weg. In Deutschland ist es nicht so. Das hat vielleicht auch ein bisschen mit der Kultur zu tun. (...) Wir haben noch nicht das Instrument der Solidarität europaweit gebraucht! Weil das immer noch in Gesprächen mit Ausgleichen geht.“ (E1: 4 (4-11))

Eine zunehmende Bedeutung der europäischen Ebene, welche die Bemühungen der Delegierten bei der Verfolgung ihrer Interessen auf nationaler Ebene ergänzt, kann künftig die Notwendigkeit eines *polyzentrischen europäischen Handelns* begründen und in Form eines steigenden *Organisationsbedarfs* auf europäischer Ebene ihren Ausdruck finden:

“If you are jointly supported by all your colleagues, then it does give you elements of strength especially with the senior management. Then I really think you get the truth out of the management where it might be you would not get if you were acting in isolation in the UK.” (E5: 14 (10-13))

Dennoch ist es sehr auffällig, dass diese Motivation nach wie vor sehr stark von den nationalen Egoismen geleitet wird und von einer instrumentellen Einstellung in Hinblick auf die Zusammenarbeit im europäischen Rahmen zeugt. Eine Betrachtung der Problematiken durch eine Standort-Brille wird künftig jedoch nicht mehr ausreichen, um die Arbeitnehmerinteressen vor Ort zu sichern. Aufgrund der voranschreitenden Europäisierung muss ein nach außen, über die nationalen Grenzen hinweg orientiertes Denken und Handeln einen Einzug finden, wie ein Interviewter es treffend zusammenfasst: „Weg von der lokalen Geschichte zu mehr globalem Denken wäre schön...“ (E10: 26 (36-37)).

Vereinzelte Ansätze des *eurozentrischen* Denkens im EFB sind zu beobachten, wenn es thematisch um die künftigen Herausforderungen geht. Obwohl einige befragte Delegierte den *Organisations- und Handlungsbedarf* im EBR-Rahmen indirekt anzweifeln und auf eine bessere Wirksamkeit der nationalen Gremien der Interessenvertretung hinweisen, erwähnen sie dennoch eine wichtige Veränderung. Es ist zu erwarten, dass angesichts der voranschreitenden Internationalisierung und Verlagerung des Geschäftsschwerpunktes nach Südostasien sich die Rolle des EFB verstärken wird. Denn die Gefahren werden nicht mehr ausschließlich auf Europa beschränkt sein, sondern weltweit (vgl. E1: 13 (30-44), 18 (33-37); E2: 8 (1-3)). Dazu äußert sich ein Interviewter wie folgt:

„(...) alles, was Ford ist, all das sind wir alle.“ (E2: 7 (35-36))

„Man ist sich nicht immer über alles im Leben einig, aber sobald es ein wichtiges Thema ist, gibt es interessanterweise eine Einheit.“ (E2: 9 (16-17))

Obwohl in geringerem Ausmaß, dennoch betrifft diese Entwicklung zunehmend auch die F&E-Standorte. So berichten die britischen EBR-Mitglieder von einer wachsenden Konkurrenz aus den *low-cost*-Entwicklungsstandorten in erster Linie in der Türkei, der den Entwicklungsstandort in Dunton stark unter Druck setzt, gefolgt von Indien und China (vgl. E6: 20 (32-38); E4: 21 (15-18), (36-38); E8: 21 (22-28)). In dieser Hinsicht erscheint der Wunsch nach einer Einbindung der Türkei in den EFB mit einem Beobachter-Status nach dem Vorbild Russlands sehr nachvollziehbar (vgl. E4, E5, E6: 21 (19-22)).

Abschließend wünschen sich die interviewten EBR-Mitglieder mehr Ehrlichkeit zueinander und einen besseren Informationsaustausch auf europäischer Ebene, vor allem im Vorfeld der zu treffenden Entscheidungen und insbesondere beim Thema der zukünftigen Produktionsverteilung (vgl. E4: 26 (14-15)-(17-18); E6: 26 (19-20)). Es gibt einen Grund zu glauben, dass zum Untersuchungszeitpunkt deswegen kaum einen *Handlungsbedarf* im Rahmen des EFB aufgedeckt werden konnte, weil die nationalen Delegierten nur einen geringen *Organisationsbedarf* an den EFB gestellt haben. Dies ist wiederum darauf zurückzuführen, dass die Wirtschaftskrise (2008-2010) nicht so gravierend und in gleichem Ausmaß schwerwiegend für alle Standorte von *Ford of Europe* verlaufen war, wie anfangs befürchtet:

„Wir hatten bisher eigentlich keine wirkliche Krise und all das, was da an Krisensymptomen war, ist national wunderbar verarbeitet worden. Wir kommen eigentlich vielmehr jetzt in so eine Phase, wo es wirklich darum geht, sich zu überlegen, wie wir als Euro-Betriebsrat strategisch damit umgehen.“ (E10: 2 (25-28))

Bereits während der Krise wurden die Sättigungstendenz des europäischen Absatzmarktes und das sich dadurch verschärfende Überkapazitätsproblem bei *Ford of Europe* thematisiert. Die daraus folgende Notwendigkeit der Schließung eines Ford-Werkes in Europa war vielen der befragten Arbeitnehmerinteressenvertreter damals durchaus bewusst (vgl. E10: 2 (14)). Die neulich angekündigten Schließungen von Produktionsstandorten in Genk (Belgien) und Southampton (Großbritannien) haben aber die schlimmsten Erwartungen der EBR-Mitglieder übertroffen. Dieses *Zero-Sum*-Spiel um die Standort- und Arbeitsplatzsicherung stellt das Grundproblem der Zusammenarbeit auf europäischer Ebene dar, das mit den Worten eines Interviewten festgehalten werden kann: „Solidarity will always have its limits“ (E3: 22 (25-26)).

7. Schlussfolgerungen

Der Europäische Ford Betriebsrat gehört zu den vor allem in der Automobilindustrie fortgeschrittensten Gremien der Arbeitnehmerinteressenvertretung auf europäischer Ebene. Durch die Visteon-Verselbständigung und weitere Verhandlungen, konnte der EFB gegenüber dem Management von *Ford of Europe* seine Handlungsfähigkeit beweisen und somit seine Kompetenzen über die Befugnisse der EBR-Richtlinie ausbauen. Das Gremium diente als *best-practice*-Beispiel für die Weiterentwicklung der EBR-Gremien innerhalb und außerhalb der Automobilindustrie. Außerdem hatte es einen symbolischen Charakter für die Etablierung der EBR-Gremien als eine neue Ebene europäischer Arbeitsbeziehungen, denn es konnte eine Ausbalancierung der unterschiedlichen Interessen von Arbeitnehmervetretern der einzelnen Standorte erreichen. Aufgrund seiner Vorreiterrolle beim Abschluss europäischer Rahmenvereinbarungen und der Übernahme einer Funktion als Verhandlungspartner des Managements erfüllt er die Voraussetzungen für eine effektive, solidarische Bewältigung der Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf europäischer Ebene. Daher ist die Frage nach den Strategien und Mechanismen für eine erfolgreiche Krisenbewältigung, die auf der Grundlage gemeinsamer Interessenlagen von europäischen Ford-Standorten im EBR-Rahmen entwickelt werden, von besonderer Bedeutung. Der Umgang mit der Krise und vor allem daraus resultierenden Herausforderungen gehören somit zu den zentralen Fragen dieser Untersuchung. Die Antworten auf diese Frage werden in Anlehnung an das Mehrebenen-Modell gesucht, wobei das Zusammenspiel verschiedener Ebenen für die Beurteilung der *Organisationsfähigkeit*, sowie des *Organisations-* und *Handlungsbedarfs* immer im Vordergrund steht.

Die Auswertung des Interview-Materials in Anlehnung an das Mehrebenen-Schema hat die Interaktionen auf der Mikro-, Meso- und Makro-Ebenen veranschaulicht und verschiedene Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Ebenen verdeutlicht. Besonders ein Blick auf die Geschehnisse in einer herausfordernden Krisensituation aus der Perspektive der befragten EBR-Mitglieder hat gezeigt, dass keine Ebene als vorrangig bewertet werden kann. Die Stärke und die Entwicklung einer strategischen Vorgehensweise für die Arbeitnehmer-Seite resultiert vornehmlich aus dem Zusammenspiel zwischen den Ebenen der konzerninternen Arbeitsbeziehungen. Je nach Thema und Zusammenhang kann eine oder zugleich mehrere Ebenen von größerer Bedeutung sein. Vor diesem Hintergrund kann man die Wirtschaftskrise durchaus als ein transnationales Phänomen erfassen, das verschiedene involvierte Ebenen (lokale bzw. nationale Ebene, die europäische Konzernebene) gleichermaßen beeinflusst.

Wie die Untersuchungsergebnisse zeigen, wurde die Wirtschaftskrise zu einem dauernden Thema sowohl während der arbeitnehmerinternen als auch der gemeinsamen Sitzungen mit dem Management. Obwohl alle nationalen Delegierten einer gemeinsamen Herausforderung auf der übergeordneten europäischen Ebene begegneten, hat die Bewältigung der Krise hauptsächlich in den Ländern stattgefunden. Die Bedeutung der europäischen Ebene für die EBR-Mitglieder bestand in erster Linie darin, die lokalen Berichte zu überprüfen sowie weitere Informationen vom europäischen Management zu erhalten. Hinzu kommt der nicht zu unterschätzende direkte Zugang zum europäischen Unternehmensmanagement mit den gezielten Konsultationsmöglichkeiten, der den Arbeitnehmervetretern häufig sogar einen Informationsvorsprung gegenüber dem lokalen Management verschafft hat. Nicht zuletzt zeigte sich der Mehrwert des EFB in seiner Funktion als eine gegenseitige Lernplattform und Ideentopf, der den nationalen Delegierten einen Austausch von Erfahrungen und Krisenbewältigungsstrategien mit anderen EBR-Mitgliedern (z.B. Kurzarbeit, Krise für Fortbildungen nutzen, Kri-

se für die Reparaturarbeiten in den Werken nutzen) ermöglichte und eine Chance bot, die geteilten Problematiken zu diskutieren (z.B. der Stellenwert von Umwelt- und Abwrackprämien in mehreren Ländern Europas).

Die EBR-Mitglieder als zentrale Akteure in dem skizzierten Mehrebenensystem europäischer Arbeitsbeziehungen agieren in einer schwierigen Situation. Sie müssen einerseits ihre Wählerschaft und ggf. ihre Gewerkschaften repräsentieren und andererseits gegenüber ihren europäischen Kollegen im EBR-Rahmen gerecht handeln. Eine Zusammenarbeit auf europäischer Ebene vermittelt den nationalen Delegierten einen größeren Überblick über die Zusammenhänge im Unternehmen und sensibilisiert die EBR-Mitglieder dazu, übergreifende Problematiken unter Berücksichtigung verschiedener Positionen der Beteiligten zu betrachten, was wiederum auf Unverständnis der Arbeitnehmer auf nationaler Ebene stoßen kann. Erschwert durch geringe Vorkenntnisse im Hinblick auf die Besonderheiten der Arbeitsbeziehungen in den im EFB vertretenen Ländern und dazu fehlende Sprachkenntnisse, entstehen somit nur vereinzelte, auf Sprachgruppen limitierte Kontakte, was wiederum eine effektive Zusammenarbeit auf europäischer Ebene hemmt. Dieses Dilemma bedarf einer Lösung in erster Linie auf nationaler Ebene durch die Bemühungen der nationalen Gewerkschaften (beispielsweise zu solchen Themen wie Bildungsarbeit über Europa und branchenbezogene, europaübergreifende Problematiken, Sprachtrainings) und darüber hinaus einer persönlichen Motivation der EBR-Mitglieder.

Aus dem jeweiligen Betrachtungswinkel der EBR-Mitglieder ergibt sich somit ein subjektiv wahrgenommener *Organisationsbedarf* am EBR, welcher seinerseits in einem direkten Zusammenhang mit der persönlichen Einschätzung jedes Delegierten über die *Organisationsfähigkeit* des EBR zusammenhängt. Es konnte festgestellt werden, dass im Verlauf der Krise nur sehr wenig *Handlungsbedarf* im EBR-Rahmen bestand. Sitzungsgemäß wurde der EFB nicht aktiv, weil keine unmittelbare Gefahr für mindestens zwei Standorte in zwei Ländern bestand, die für eine Aufnahme von Konsultationen mit dem Management notwendig gewesen wäre. Daher richtete sich der Fokus der Delegierten zunehmend auf die nationale Handlungsebene, die schon immer prioritär für den Schutz von Arbeitnehmerinteressen gewesen ist. Angesichts der bereits in der Vergangenheit nachgewiesenen *Handlungsfähigkeit* des EFB überraschen jedoch die geäußerten Meinungen der befragten EBR-Mitglieder, wonach die Delegierten, ohne die Möglichkeit erneuter Verhandlungen mit dem europäischen Management auszuschließen, das erwünschte Aufgabenspektrum des EFB bewusst auf Information und Konsultation eingrenzen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Umsetzung europäischer Rahmenvereinbarungen und weiterer Regelungen des Unternehmens hauptsächlich auf nationaler Ebene stattfindet. Viel entscheidender ist jedoch die Tatsache, dass viele EBR-Mitglieder eine Ausweitung und Verstärkung der Kompetenzen des EBR eher als eine Gefahr für die Handlungsfähigkeit ihrer nationalen Organe der Arbeitnehmervertretung betrachten. Die Skepsis, ob ein europäisches Gremium dem Schutz der Arbeitnehmerinteressen gleichermaßen wie die Vertretungen vor Ort gewachsen ist, zeigt eine verdeckte Angst, von den dominierenden Standorten wie etwa in Deutschland übergangen zu werden. Dass die nationalen Gewerkschaften gegen die Abgabe ihrer autonomen Entscheidungsfähigkeit und Rechte auf die europäische Ebene steuern, spielt dabei ebenfalls eine Rolle. All dies wäre kaum eine neue Entwicklung, durch die Krise verursachte Entwicklung. Vielmehr lieferte die entstandene Ungewissheit viel Raum für Misstrauen und verschärfte somit die Spannungen und Konkurrenz wegen Investitionen und Produktionsverteilung unter den Arbeitnehmervertretern auf der europäischen Ebene.

Eine eher *ethnozentrisch* ausgerichtete Solidaritätsorientierung der EBR-Mitglieder stellte sich im Laufe der Krise besonders deutlich heraus. Auch wenn die Krise letztendlich nicht so gravierend verlief, wie anfangs befürchtet, verursachte sie dennoch große Zukunftsängste in den Standorten, die bereits seit längerer Zeit auf der Kippe standen. Aktuell haben sich die Befürchtungen der britischen und belgischen Arbeitnehmervertreter als wahr erwiesen. Dies verleitete die EBR-Mitglieder beispielsweise dazu, dem Gremium Informationen über die Einzelheiten nationaler Standortsicherungsvereinbarungen vorzuenthalten oder unvollständig mitzuteilen. Es schürte nationale Egoismen und bewirkte eine bedeutende Schwächung der Identifizierung mit dem EFB und des Zusammenhalts auf der europäischen Ebene. Lediglich das Thema der Elektromobilität konnte aufgrund der großen Ungewissheit für alle Ford-Standorte in Europa ein geteiltes Interesse der EBR-Mitglieder gewinnen. Angesichts fehlender *Handlungsfähigkeit* nationaler Gremien im Umgang mit dieser Herausforderung wurde ein *Organisationsbedarf* im EBR-Rahmen als einer gemeinsame Handlungsbasis im Sinne des *polyzentrischen solidarischen Handelns* geäußert.

Zuletzt stellt sich die Frage, was man schließlich aus den Herausforderungen durch die Krise lernen kann. Es ist von großer Bedeutung, dass der EBR bei *Ford of Europe* sich wieder zusammenfindet. Durch einen Mitgliederwechsel ist der Zusammenhalt im EFB geschwächt worden. Aufgrund der unterbrochenen Kontinuität bringen die neuen EBR-Mitglieder nur wenig Wissen über die in der Vergangenheit stattgefundenen Verhandlungen auf europäischer Ebene mit, wodurch sie nicht nur erneuten Verhandlungen, sondern auch jeglicher Stärkung des EBR im System konzerninterner Arbeitsbeziehungen sehr skeptisch gegenüber stehen. Es wäre notwendig, evtl. im Rahmen von *Team-Bildungs*-Maßnahmen die Identifizierung mit dem Gremium zu stärken und eine Rückbesinnung auf die gemeinsamen Werte zu erreichen. Gegenseitige Anerkennung der Delegierten als Partner auf der europäischen Ebene mit gleichzeitig eigenen Interessen auf der nationalen Ebene könnte eine Ausgangsbasis für solidarisch motiviertes Handeln schaffen. Eine Verbindung des lokalen Handelns mit dem europäischen Denken hapert aber häufig an dem Widerstand lokaler Gewerkschaften und versetzt die EBR-Mitglieder in eine schwierige Lage. Daher wäre eine gezielte Bildungsarbeit unter der Belegschaft vor Ort notwendig, um den Kenntnisgrad über den EBR und seine Funktion im System konzerninterner Arbeitsbeziehungen zu erhöhen. Das zunehmend auftretende Trittbrettfahrer-Problem im Laufe der Krise ist eine Folge dessen, dass nationale Egoismen stärker zur Geltung kommen und eine Dominanz der deutschen Mitglieder stillschweigend vermutet wird. Gezielte Maßnahmen sind notwendig, um dagegen zu steuern. Die Transparenz der Entscheidungen muss durch regelmäßigen Informationsaustausch aufrechterhalten werden. Dies trifft in erster Linie auf solche Themen wie Produktionsverteilung und nationale Standortsicherungsvereinbarungen zu. Sicherlich ist auch die Motivationslage einzelner Delegierter und ihr Interesse an einer Zusammenarbeit im EBR-Rahmen für den Erfolg des Gremiums entscheidend. Eine stärkere Teilhabe am Geschehen im EFB kann durch aktivere Diskussionsbeteiligung, das Einbringen von Tagesordnungspunkten, häufigeren Kontakt zum Sekretariat und wünschenswert zu anderen EBR-Mitgliedern gefordert werden. Es soll verstärkt an alle EBR-Mitglieder appelliert werden, dass sie alle die gleiche Chance, am Geschehen im EBR teilzuhaben, besitzen und diese Gelegenheit nutzen sollen.

8. Literatur- und Quellenverzeichnis

8.1 Literatur

- Bayertz, Kurt (1998): Begriff und Problem der Solidarität. In: Kurt Bayertz (Hg.): *Solidarität. Begriff und Problem*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 11–53.
- Benz, Arthur (2006): Mehrebenenverflechtung in der Europäischen Union. In: Markus Jachtenfuchs und Beate Kohler-Koch (Hg.): *Europäische Integration*. Unveränd. Nachdr. der 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 317–351.
- Bicknell, Helen (2007): Ethno-, poly- and Eurocentric European Works Councils. In: Michael Whittall, Herman Knudsen und Fred Huijgen (Hg.): *Towards a European Labour Identity: the Case of the European Works Council*. London: Routledge, S. 111–131.
- Brunnengräber, Achim (2007): Multi-Level-Governance. Neue (Forschungs-)Perspektiven für die Politik- und Sozialwissenschaften. In: Achim Brunnengräber und Heike Walk (Hg.): *Multi-Level-Governance. Klima-, Umwelt- und Sozialpolitik in einer interdependenten Welt*. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos-Verlag (Schriften zur Governance-Forschung, 9), S. 333–343.
- Brunnengräber, Achim; Burchardt, Hans-Jürgen; Görg, Christoph (2008a): Einleitung. In: Achim Brunnengräber, Hans-Jürgen Burchardt und Christoph Görg (Hg.): *Mit mehr Ebenen zu mehr Gestaltung? Multi-Level-Governance in der transnationalen Sozial- und Umweltpolitik*. Baden-Baden: Nomos (Schriften zur Governance-Forschung, 14), S. 9–18.
- Brunnengräber, Achim; Burchardt, Hans-Jürgen; Görg, Christoph (Hg.) (2008b): *Mit mehr Ebenen zu mehr Gestaltung? Multi-Level-Governance in der transnationalen Sozial- und Umweltpolitik*. Baden-Baden: Nomos (Schriften zur Governance-Forschung, 14).
- Brunnengräber, Achim; Walk, Heike (2007a): Der Mehrwert der Mehrebenenbetrachtung. Einleitung. In: Achim Brunnengräber und Heike Walk (Hg.): *Multi-Level-Governance. Klima-, Umwelt- und Sozialpolitik in einer interdependenten Welt*. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos-Verlag (Schriften zur Governance-Forschung, 9), S. 17–31.
- Brunnengräber, Achim; Walk, Heike (Hg.) (2007b): *Multi-Level-Governance. Klima-, Umwelt- und Sozialpolitik in einer interdependenten Welt*. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos-Verlag (Schriften zur Governance-Forschung, 9). Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/sub-hamburg/530891379.pdf>.
- Carley, Mark (2008a): Report of the Restructuring Forum on Transnational Agreements at Company Level. Lyon, 13 November 2008. Online verfügbar unter http://www.anticipationofchange.eu/fileadmin/anticipation/Logos/Documents/new_set_5509/pres/Restructuring_Forum_report_-_final.doc, zuletzt geprüft am 15.10.2009.
- Fetzer, Thomas (2008): European Works Councils as Risk Communities: The Case of General Motors. In: *European Journal of Industrial Relations* 14 (3), S. 289–308.
- Hauser-Ditz, Axel; Hertwig, Markus; Pries, Ludger; Rampeltshammer, Luitpold (2010): *Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie*. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus-Verlag (Arbeit - Interessen - Partizipation, 8).
- Hebauf, Renate (2000): Die Ford-Visteon-Vereinbarung. In: *Die Mitbestimmung*.
- Hebauf, Renate (2001): Ein Durchbruch: Die Ford-Visteon-Vereinbarung. In: *Magazin Mitbestimmung (International Edition)*. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/92462_29240.html, zuletzt geprüft am 19.11.2009.

- Huinink, Johannes (1989): Mehrebenensystem-Modelle in den Sozialwissenschaften. Univ., Diss.--Bielefeld, 1986. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag (DUV Sozialwissenschaft).
- Jachtenfuchs, Markus; Kohler-Koch, Beate (1996a): Einleitung: Regieren im dynamischen Mehrebenensystem. In: Markus Jachtenfuchs und Beate Kohler-Koch (Hg.): Europäische Integration. 1. Auflage. Opladen: Leske + Budrich (UTB für Wissenschaft, 1853), S. 15–44.
- Jachtenfuchs, Markus; Kohler-Koch, Beate (Hg.) (1996b): Europäische Integration. 1. Auflage. Opladen: Leske + Budrich (UTB für Wissenschaft, 1853).
- Jachtenfuchs, Markus; Kohler-Koch, Beate (2006): Regieren und Institutionenbildung. In: Markus Jachtenfuchs und Beate Kohler-Koch (Hg.): Europäische Integration. Unveränd. Nachdr. der 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 11–46.
- Jansen, Peter (1999): Europäische Regierung und verbetrieblichte Anarchie. Perspektiven der Mitbestimmung im neuen Europa. In: Hans G. Nutzinger (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 305–333.
- Keller, Berndt (2008): Arbeits- und Beschäftigungspolitik. In: Hubert Heinelt und Michèle Knodt (Hg.): Politikfelder im EU-Mehrebenensystem. Instrumente und Strategien europäischen Regierens. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft (Forschungsstand Politikwissenschaft), S. 213–234.
- Kohler-Koch, Beate (1996a): Die Gestaltungsmacht organisierter Interessen. In: Markus Jachtenfuchs und Beate Kohler-Koch (Hg.): Europäische Integration. 1. Auflage. Opladen: Leske + Budrich (UTB für Wissenschaft, 1853), S. 193–222.
- Kohler-Koch, Beate (1996b): Regionen im Mehrebenensystem der EU. In: Thomas König, Elmar Rieger und Hermann Schmitt (Hg.): Das europäische Mehrebenensystem. Frankfurt/New York: Campus-Verlag (Mannheimer Jahrbuch für europäische Sozialforschung, 1), S. 203–227.
- Kohler-Koch, Beate; Conzelmann, Thomas; Knodt, Michèle (2004): Europäische Integration - Europäisches Regieren. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Grundwissen Politik, 34).
- Kohler-Koch, Beate; Eising, Rainer (1999): The Transformation of Governance in the European Union. London/New York: Routledge/ECPR Studies in European Political Science.
- König, Thomas; Rieger, Elmar; Schmitt, Hermann (1996): Vorwort. Einleitung der Herausgeber. In: Thomas König, Elmar Rieger und Hermann Schmitt (Hg.): Das europäische Mehrebenensystem. Frankfurt/New York: Campus-Verlag (Mannheimer Jahrbuch für europäische Sozialforschung, 1), S. 13–26.
- Kotthoff, Hermann (2006): Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung. Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 71).
- Lecher, Wolfgang (1999): Europäisierung der Tarifpolitik - Eine Chance? In: Hans G. Nutzinger (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 335–346.
- Lecher, Wolfgang; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Weiner, Klaus-Peter (1999): Europäische Betriebsräte - Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung. Eine Studie zur Europäisierung der Arbeitsbeziehungen. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft (Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, 40).

- Mählmeyer, Valentina (2011): Vom Informations- und Konsultationsgremium zum Verhandlungspartner? Der Europäische Ford-Betriebsrat im Verselbständigungsprozess der Visteon-Komponentensparte bei Ford of Europe. Saarbrücken: universaar. Online verfügbar unter http://universaar.uni-saarland.de/monographien/volltexte/2011/25/pdf/maehlmeyer_ebook.pdf, zuletzt geprüft am 19.12.2012.
- Marginson, Paul (2000): The Eurocompany and Euro Industrial Relations. In: *European Journal of Industrial Relations* 6 (1), S. 9–34.
- Marginson, Paul; Sisson, Keith; with collaboration of Arrowsmith, James (2004): *European Integration and Industrial Relations. Multi-Level Governance in the Making*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Marks, Gary (1993): Structural Policy and Multi-Level Governance in the EC. In: Alan W. Cafruny und Glenda G. Rosenthal (Hg.): *The State of the European Community. The Maastricht Debate and Beyond*. Vol. 2. Boulder, Colorado: Lynne Rienner, S. 391–411.
- Marks, Gary; Hooghe, Liesbet (2004): Contrasting Visions of Multi-level Governance. In: Ian Bache und Matthew Flinders (Hg.): *Multi-level Governance*. Sheffield: Oxford University Press, S. 15–30. Online verfügbar unter <http://www.unc.edu/~gwm/~/assets/doc/hooghe.marks-contrasting%20visions%20of%20multilevel%20governance.pdf>, zuletzt geprüft am 19.12.2012.
- Menez, Raphael; Töpsch, Karin (2003): Arbeitsregulation in der IT-Branche. Organisationsbedarf und Organisationsfähigkeit aus gewerkschaftlicher Sicht. Arbeitsbericht (Nr. 231). Online verfügbar unter <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1725/pdf/ab231.pdf>, zuletzt geprüft am 26.06.2011.
- Müller-Jentsch, Walther (Hg.) (1999): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 3., überarb. und erw. Auflage. München und Mering: Hampp-Verlag (Schriftenreihe industrielle Beziehungen, 1).
- Müller, Torsten; Platzer, Hans-Wolfgang (2003): European Works Councils. A New Mode of EU Regulation and the Emergence of a European Multi-level Structure of Workplace Industrial Relations. In: Berndt Keller und Hans-Wolfgang Platzer (Hg.): *Industrial Relations and European Integration. Trans- and Supranational Developments and Prospects*. Aldershot: Ashgate, S. 58–84.
- Müller, Torsten; Platzer, Hans-Wolfgang; Rüb, Stefan; Müller-Platzer-Rüb (2004): *Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik ; eine vergleichende Fallstudie*. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Offe, Claus (1973): *Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Aufsätze zur politischen Soziologie*. Frankfurt am Main: Edition Suhrkamp.
- Olson, Mancur (2003): *The Logic of Collective Action. Public goods and the Theory of groups*. 21. printing, first published in 1965. Cambridge, Mass.: Harvard University Press (Harvard economic studies, 124).
- Perlmutter, Howard V. (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. In: *Columbia Journal of World Business* January/February (4), S. 8–18.
- Platzer, Hans-Wolfgang (1998): Arbeitsbeziehungen in der transnationalen Ökonomie und Mehrebenenpolitik der EU. Wandel nationaler Systeme und Europäisierungsprozesse. In: Josef Schmid und Reiner Niketta (Hg.): *Wohlfahrtsstaat. Krise und Reform im Vergleich*. Marburg: Metropolis-Verlag, S. 237–271.
- Platzer, Hans-Wolfgang (2009): Approaching and Theorizing European Works Councils: Comments on the Emergence of a European Multi-Level-Structure of Employee Involvement and Participation. In: Markus Hertwig, Ludger Pries und Luitpold Rampelt-

- shammer (Hg.): European Works Councils in complementary perspectives. New approaches to the study of European interest regulation. Brussels: ETUI, S. 47–69.
- Pries, Ludger (2010): Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.
- Rampeltshammer, Luitpold: Globalization and Industrial Relations. The Pharmaceutical Industry in Germany and the United Kingdom. Frankfurt/New York: Campus-Verlag (Work - Interests - Participation, 4).
- Rampeltshammer, Luitpold; Dehnen, Veronika (2010): Europäische Betriebsräte: Bedingungen für ihre Handlungsfähigkeit und ihre Rolle bei europäischen Streik- und Protestaktionen. In: Gottfried Schweiger und Bernd Brandl (Hg.): Der Kampf um Arbeit. Dimensionen und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, S. 223–247.
- Roth, Siegfried; Kuckelkorn, Wilfried (2000): Vereinbarung des Ford-EBR mit der Ford-Konzernspitze zur Verselbständigung der Ford Visteon-Organisation. IG Metall Internet: Manuskript (Februar 2000).
- Rüb, Stefan (2009): Die Transnationalisierung der Gewerkschaften. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall. Univ., Diss.--Kassel, 2009. Berlin: edition sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 103).
- Scharpf, Fritz W. (1985): Die Politikverflechtungsfalle: Europäische Integration und deutscher Föderalismus im Vergleich. In: *Politische Vierteljahresschrift* 26, S. 323–356.
- Schulten, Thorsten (1998): Perspektiven nationaler Kollektivvertragsbeziehungen im integrierten Europa. In: Beate Kohler-Koch (Hg.): Regieren im entgrenzten Raum. Wiesbaden: Opladen (PVS-Sonderheft, 29), S. 145–168.
- Telljohann, Volker (2005a): The European Works Councils - a Role beyond the EC Directive? In: *Transfer. European Review of Labour and Research* 11 (1), S. 81–96.
- Traxler, Franz (1993): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 2., erw. und verb. Auflage, Studienausg. München: Hampp (Schriftenreihe industrielle Beziehungen, 1), S. 141–167.
- Traxler, Franz (1995): Entwicklungstendenzen in den Arbeitsbeziehungen Westeuropas. Auf dem Weg zur Konvergenz? In: Michael Mesch (Hg.): Sozialpartnerschaft und Arbeitsbeziehungen in Europa. Wien: Manz, S. 161–214.
- Traxler, Franz (1999): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung. In: Walther Müller-Jentsch (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3., überarb. und erw. Auflage. München und Mering: Hampp-Verlag (Schriftenreihe industrielle Beziehungen, 1), S. 57–77.
- Whittall, Michael; Knudsen, Herman; Huijgen, Fred (2009): European Works Councils: Identity and the Role of Information and Communication Technology. In: *European Journal of Industrial Relations* 15 (2), S. 167–185.
- Wills, Jane (2001): Great Expectations: three Years in the Life of a European Works Council. In: *European Journal of Industrial Relations* 6 (1), S. 85–107.
- Wissen, Markus (2007): Multi-Level-Governance aus der Perspektive kritischer (Raum-)Theorien. In: Achim Brunnengräber und Heike Walk (Hg.): Multi-Level-Governance. Klima-, Umwelt- und Sozialpolitik in einer interdependenten Welt. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos-Verlag (Schriften zur Governance-Forschung, 9), S. 229–249.

8.2 Internetquellen

- Bordeaux Invest (17.12.2011): "Ford invests €125 million in Bordeaux" (Originalquelle: LES ECHOS (25.11.201)), <http://www.bordeaux-region.com/en/+Ford-invests-EUR125-million-in+.html> (27.08.2012)
- Doll, Nikolaus (15.06.2011): „Ford gibt Job-Garantie bis 2016“, in: Die Welt, http://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article13430320/Ford-gibt-Job-Garantie-bis-2016.html (23.03.2012)
- dpa/uba (14.06.2011): „Ford in Deutschland: Standortsicherung bis 2017“, <http://www.automotor-und-sport.de/news/ford-in-deutschland-standortsicherung-bis-2017-3844712.html> (23.08.2012)
- EMCC (European Monitoring Centre on Change), <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/index.php?template=searchfactsheets&kSeI=1> (23.11.2012)
- Ford Motor Company, Quartalsberichte, <http://media.ford.com/>
- Gesamtmetall: Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie, [http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_GB03-05/\\$FILE/9InternationaleBeziehungen.pdf](http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/DE_GB03-05/$FILE/9InternationaleBeziehungen.pdf) (19.06.2011)
- HIS Global Insight "Assessment of the Effectiveness of Scrapping Schemes for Vehicles: Country Profile Annex", http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/files/projects/report_scrapping_schemes_annex_en.pdf (14.07.2011)
- Hofmann, Josef / Herz, Carsten (07.03.2006): „Arbeitsplatzsicherheit bis 2011. Ford nähert sich dem Flächentarif“, in: Handelsblatt, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/arbeitsplatzsicherheit-bis-2011-ford-naehert-sich-dem-flaechentarif/2624628.html> (23.03.2012)
- Milmo, Dan/Neate, Rupert (25.10.2012): "Ford sheds 1,400 jobs as Debenhams announces 1,700 new retail posts", <http://www.guardian.co.uk/business/2012/oct/25/ford-1300-job-cuts-plants-dagenham-southampton> (23.11.2012)
- Pressemitteilung des Gesamtbetriebsrats (GBR) der Ford-Werke GmbH (14.06.2011): „Alles klar für Zukunft der deutschen Ford-Standorte. Neue Investitionssicherungsvereinbarung schließt betriebsbedingte Kündigungen bis 2017 aus und bringt neue Produkte für die Werke in Köln und Saarlouis“, http://netkey40.igmetall.de/homepages/koeln_neu/hochgeladenedateien/Presseartikel/20110614%20Pressemitteilung%20Ford.pdf (23.08.2012)
- Ruch, Matthias / Hucko, Margret (22.07.2012): „Ford produziert Probleme in Serie“, in: FTD, <http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/:autobauer-ford-produziert-probleme-in-serie/70066703.html> (23.08.2012)
- UNCTAD: World Investment Report (2009), S. 20, http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf (10.07.2011)
- Welt Online (05.11.2005): „Ford streicht in Deutschland 1300 Arbeitsplätze“, http://www.welt.de/print-welt/article175860/Ford_streicht_in_Deutschland_1300_Arbeitsplaetze.html (08.03.2012)

Abkürzungsverzeichnis

Europäische Betriebsräte	EBRs
Europäische Gemeinschaft	EG
Europäischer Betriebsrat	EBR
Europäischer Ford Betriebsrat	EFB
Mehrebenensystem	MES
Multi-Level Governance	MLG