

## KOOPERATIONS- UND DURCHSETZUNGS- STRATEGIEN VON ARBEITNEHMERVERTRETERN IN TRANSNATIONALEN KONZERNEN

1. Vorbemerkungen .....	112
2. Vertretungsarbeit in Konzernen .....	113
3. Motive einer standortübergreifenden Kooperation .....	116
4. Formen der Arbeitnehmerkooperation .....	117
5. Perspektiven der Arbeitnehmerkooperation .....	120
6. Risiken und Erfolgskriterien für die Entwicklung der Arbeitnehmerkooperation .....	121
7. Die Entwicklung der Kooperation auf Branchenebene .....	123
8. Resümee .....	130

Auszug aus WISO 4/2004

**isw**

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Weingartshofstraße 10

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: [wiso@ak-ooe.at](mailto:wiso@ak-ooe.at)

Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

**Harald Stöger**

**Projektmitarbeiter  
Universität Salzburg,  
Fachbereich  
Geschichts-/  
Politikwissenschaften**

## 1. Vorbemerkungen

### *Handlungsmuster von Arbeit- nehmervertretern in Konzernen*

Das Verhalten der Arbeitnehmervertreter in Konzernen bewegt sich im Spannungsfeld von standortbezogener Politik und standortübergreifender Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern aus anderen Konzernteilen. In der wissenschaftlichen und gewerkschaftsinternen Diskussion rückt zunehmend die Frage in den Mittelpunkt, welche Strategien die Arbeitnehmervertreter ergreifen müssen, um die Beschäftigteninteressen gegenüber einem mächtigen „Gegenspieler“ erfolgreich zur Geltung zu bringen.

Ein deutscher Gewerkschafter – er ist zugleich Betreuer des Europäischen Betriebsrats eines Nahrungsmittelkonzerns – fordert eine intensive, konzernweite Kommunikation sowie Netzwerkbildung und plädiert für veränderte Verhaltensweisen unter den Arbeitnehmervertretern im Konzern: „Noch gibt es zu wenig Leute, die bereit sind weltweit zu denken und zu handeln. (...) Vieles könnten wir selbst vorantreiben, wenn wir nicht nur europäisch oder gar nur national denken würden.“<sup>1</sup>

Auch empirische Studien zu Fallbeispielen unterstreichen die begrenzten Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten auf Ebene der Konzernstandorte und leiten daraus die Notwendigkeit einer noch stärkeren und entschlosseneren Internationalisierung der Interessenvertretungen ab.

### *Defizite der gewerk- schaftlichen Inter- nationalisierung*

Auf der anderen Seite wird vorsichtig kritisiert, dass neben den betrieblichen Arbeitnehmervertretern auch die nationalen Gewerkschaftsorganisationen noch immer in stark länderspezifischen Denk- und Handlungsmustern verhaftet sind, obwohl die Internationalisierung der Wirtschaft eine völlig gegenteilige Reaktion erfordern würde. Besonders jene Gewerkschafter, die über jahrelange internationale Erfahrungen verfügen, plädieren vehement für ein stärkeres weltumspannendes Engagement der nationalen Gewerkschaftsverbände. Sie orten Defizite in der länderübergreifenden Kooperations-

fähigkeit der Gewerkschaften und stellen einen klaren Widerspruch zwischen ihrer internationalen Programmatik und dem gewerkschaftspolitischen Agieren in der Praxis fest. Die Kritik richtet sich auch an die Adresse des EGB, der als loser Verbund nationaler Einzelverbände verstanden wird. R. Hoffmann rät zur Entwicklung von tragfähigen Strategien auf internationaler Ebene, behält aber zugleich die Grenzen der Zusammenarbeit im Auge und warnt vor übertriebenen, unrealistischen Erwartungen an eine „internationale Solidarität“<sup>2</sup>.

Eine kritische Analyse unterstreicht die Potenziale, aber auch Grenzen einer konzernweiten Gewerkschafts- und Arbeitnehmerkooperation, die von Beobachtern immer wieder gefordert, in der Praxis jedoch nur selten realisiert wird.

## 2. Vertretungsarbeit in Konzernen

Die Bildung von internationalen Konzernstrukturen durch Verkauf, Fusion oder Übernahme bedingt einen fundamentalen Wandel der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit. Die wichtigste Kompetenz der betrieblichen Interessenvertreter, nämlich die Absicherung von Beschäftigung, gerät unter massiven Druck, wenn selbstständige Unternehmen in Konzerne einbezogen werden.

Bei der Suche nach Erklärungen für diese verschärfte Situation gerät die ungleiche Kompetenzverteilung auf den einzelnen Ebenen der Konzernorganisation ins Blickfeld. Zentrale Entscheidungsbefugnisse wurden von den einzelnen Töchtern abgezogen und zu den meist ausländischen Leitungen verlagert. Über mehrere, für die Beschäftigungssituation entscheidende Größen, wie die Auftragszuteilung, die Auslastung der Anlagen oder die Investitionstätigkeit, wird längst nicht mehr in der Tochter selbst, sondern vom Management oder einer anderen übergeordneten Stelle in der Konzernorganisation bestimmt. Die Verteilung der Aufträge liegt dann

*Machtgewinn der Konzernzentralen*

nicht mehr beim lokalen Vertriebsleiter oder der Geschäftsführung, sondern bei einer zentralen Vertriebsorganisation, die keinen Bezug zu den Standorten und den Interessen ihrer Beschäftigten hat.

*Standortwettbewerb*

Während strategische Kompetenzen – wie die Investitions- und Produktionsplanung – in der Konzernzentrale konzentriert werden, eröffnet eine wachsende Zahl von Konzernstandorten dem Management Produktionsalternativen. Zwischen den einzelnen Produktionsstätten entwickelt sich ein harter konzerninterner Wettbewerb um Produktionsmengen und Investitionsmittel, der vom Konzernvorstand noch angefacht wird und zu den größten Belastungen für die Beschäftigten rechnet. Die Arbeitnehmer und ihre Vertreter stehen unter permanentem Druck, da neue Investitionen oder angemessene Auftragszuweisungen für den „eigenen“ Standort von einem Verzicht auf gewisse materielle Standards oder einer Verschärfung der Leistungsniveaus abhängig gemacht werden. Neue Verfahren mit der Bezeichnung „Co-Investment“ werden Investitions- und Produktionsentscheidungen auf eine systematische Grundlage stellen, die interne Konkurrenz erhöhen und die Stabilität von kollektiv-/tarifvertraglichen Regelungen gefährden.<sup>3</sup>

Dieser Wandel der Rahmenbedingungen hat nicht zuletzt zu einer deutlichen Verschiebung der Prioritäten im Handeln der Interessenvertreter beigetragen: Während die Sicherung von Beschäftigung durch eine hohe Kapazitätsauslastung und angemessene Investitionen ins Zentrum rückt, verlieren traditionell wichtige Themenfelder (wie etwa die Humanisierung der Arbeitsbedingungen oder die betriebliche Lohnpolitik) an Relevanz.

*Standortlogik der Arbeitnehmervertreter*

Grundsätzlich neigen die Arbeitnehmervertreter in Konzernen zu einem „Standortdenken“, das in Widerspruch zur fortschreitenden internationalen Ausrichtung der Produktion steht. Dieses Denken schien rational, solange wesentliche Entscheidungen direkt bei den „örtlichen“ Unternehmensleitun-

gen lagen und die Beschäftigten keiner direkten Konkurrenz durch andere Standorte ausgesetzt waren. Unter veränderten Bedingungen halten die Interessenvertreter oft an bewährten Handlungsmustern fest und versuchen, durch ein standortbezogenes Handeln Produktionsmengen zu sichern und auf diese Weise Arbeitsplatzverluste so weit wie möglich zu vermeiden.<sup>4</sup>

In den vielen Auseinandersetzungen um den Erhalt von Beschäftigung erzielen die Arbeitnehmervertreter höchst unterschiedliche Erfolge. Trotz verschärfter Rahmenbedingungen können sie Bündnispartner gewinnen, neue Allianzen begründen und ihre Durchsetzungschancen weitgehend wahren. Speziell in deutschen Großunternehmen vereinbaren die Betriebsräte „Standortverträge“ (oder „Bündnisse für Arbeit“), die einen befristeten Kündigungsschutz und Mindestinvestitionen am Standort fixieren, auf der anderen Seite jedoch die Beschäftigten zum Verzicht auf gewisse übertarifliche Leistungen zwingen.<sup>5</sup> In anderen Fällen vermochten die Belegschaftsvertreter einen großangelegten Arbeitsplatzabbau trotz Widerstandes nicht zu verhindern und konzentrierten sich mangels Alternativen auf die Aushandlung von gut dotierten Sozialplänen.

*„Bündnisse für Arbeit“*

Obwohl die Erfolgchancen der Arbeitnehmervertreter in der Beschäftigungs- und Arbeitsplatzsicherung schwer abschätzbar sind, kann prinzipiell nicht von einem nachhaltigen und flächendeckenden Machtverlust der Arbeitnehmervertreter in Konzernstrukturen gesprochen werden. Die Internationalisierung – dies zeigen viele konkrete Fälle – löste eher eine Differenzierung der Mitbestimmungschancen aus, als eine völlige Nivellierung von gewerkschaftlichen Machtpositionen zu bewirken.<sup>6</sup>

*Internationalisierung und Mitbestimmung*

### 3. Motive einer standortübergreifenden Kooperation

Die stärker standortübergreifende Orientierung der Arbeitnehmervertreter beruht auf der Erkenntnis, dass die bewährten Aktivitäten auf Standortebene nicht mehr ausreichen, um die Beschäftigteninteressen zu wahren und die Beschäftigungsmöglichkeiten zu sichern.

*Arbeitnehmerinteressen in den Töchtern ...*

Der Impuls zu einer konzernweiten Kooperation geht meist von zwei Seiten aus: Zum einen sind es die Arbeitnehmervertreter der Tochtergesellschaften, die erkennen, dass ihre „lokalen“ Leitungen Kompetenzen an den Konzernvorstand verloren haben und in wichtigen Fragen nicht mehr als Dialogpartner fungieren können. Fernab der Konzernzentrale befürchten sie, in Krisen zuerst mit Stilllegungen und Personalabbau konfrontiert zu werden. Diese Belegschaftsvertreter nutzen Gremien wie den Europäischen Betriebsrat (EBR), um in direkten Kontakt mit dem Konzernvorstand sowie den Arbeitnehmervertretern der Konzernzentrale („Stammwerk“) zu treten.

*... und der Muttergesellschaft*

Oft liegt die Initiative bei den Arbeitnehmervertretern des „Stammwerkes“ (oder „Stammlandes“), die einerseits noch immer als handlungsfähige und machtbewusste Arbeitnehmervertreter einzuschätzen sind, andererseits durch die Internationalisierung zunehmend unter Druck geraten. Die Konzernleitungen setzen den Standortwettbewerb gezielt ein und drohen mit Produktionsverlagerungen oder einem Investitionsverzicht im Inland, um Konzessionen bei den über tariflichen Leistungen oder Abstriche in anderen Bereichen zu erzwingen. Arbeitnehmervertreter, die sich solchen Drohungen ausgesetzt sehen, können nur schwer abschätzen, welches Risiko für die eigenen Arbeitsplätze tatsächlich existiert. Um den Realitätsgehalt der Konzernpläne besser zu bewerten und den internen Standortwettbewerb zu entschärfen, bemühen sich die Interessenvertreter gezielt um intensivere Beziehungen zu ihren ausländischen Kollegen.

Als institutionelle Basis für die Zusammenarbeit bieten sich der Europäische Betriebsrat (EBR) auf internationaler und der Konzernbetriebsrat (KBR) auf nationaler Ebene an, in Großkonzernen des Metallsektors wurden zudem Weltbetriebsräte (WBRs) konstituiert.<sup>7</sup>

#### 4. Formen der Arbeitnehmerkooperation

Prinzipiell werden in der Praxis folgende Formen der standort- und zum Teil auch länderübergreifenden Kooperation von Arbeitnehmern differenziert:

##### 4.1. Informations- und Erfahrungsaustausch

Im Rahmen des EBR oder KBR werden Informationen über Arbeitsbedingungen, Löhne, Gehälter, Arbeitszeitregelungen, die Auslastungssituation, die Produktivität und die Kostenstruktur ausgetauscht, um eine zuverlässige Einschätzung der Bedingungen an anderen Standorten zu gewinnen und einschlägige Aussagen der Unternehmensleitungen wirksam zu kontrollieren. Die Ankündigung, Produktionsmengen zu verlagern, wird als reine Drohgebärde erkannt, wenn sich offenbart, dass die hohe Auslastung am begünstigten Standort einen solchen Schritt nicht gestattet. Anhand zuverlässiger Informationen von anderen Standorten kann beurteilt werden, ob die Angaben der Geschäftleitung korrekt sind oder aus „strategischen“ Gründen verfälscht werden, um den Druck auf die Belegschaft zu erhöhen. Diese Form der Kooperation – sie beschränkt sich auf einen reinen Informationsaustausch – verbessert die Verhandlungsposition der einzelnen Arbeitnehmervertreter „vor Ort“.<sup>8</sup>

*Informations-  
austausch  
sichert  
Handlungs-  
spielräume*

Ein relativ hohes Niveau der Kooperation wird erreicht, wenn sich die Belegschaftsvertreter (vor allem im Rahmen des EBR) auf eine Handlungsstrategie bei Umstrukturierungen verständigen und eine gemeinsame Position formulieren, die gegenüber der Konzernleitung artikuliert wird.

#### 4.2. Strategien gegen Restrukturierungen

*neue Herausforderungen durch Restrukturierungen* Umstrukturierungen, vor allem in einem internationalen und standortübergreifenden Rahmen, setzen die Arbeitnehmervertreter unter erheblichen Druck. Sie werden mit fertigen Plänen konfrontiert, die sie (in relativ kurzer Zeit) genau prüfen und auf ihre konkreten Folgen für die Beschäftigten hinterfragen müssen. Auch die Plausibilität des vorgelegten Zahlenmaterials und die möglichen Motive des Konzerns sind entscheidende Fragen für die Arbeitnehmervertreter.<sup>9</sup>

*Probleme der Positionsfindung* Nach Abschluss dieses Analysevorgangs setzen unter den Arbeitnehmervertretern Diskussionen um eine Strategie ein, die geeignet erscheint, die Beschäftigteninteressen gegenüber der Konzernleitung zu artikulieren. Ob eine Einigung in Reichweite liegt, hängt wesentlich von der Art der geplanten Umstrukturierung ab, wobei zwei Grundtypen unterschieden werden können: zum einen Maßnahmen, die mehrere Standorte gleichermaßen betreffen und eine negative Betroffenheit bei einer Mehrheit der Konzernbeschäftigten erzeugen, zum anderen länderübergreifende Produktionsverlagerungen (oder so genannte „Offshorings“<sup>10</sup>), welche die Konzernbelegschaft in Gewinner und Verlierer spalten und Konflikte unter den EBR-Mitgliedern provozieren. Diese internen Auseinandersetzungen entziehen einem solidarischen Vorgehen oft die Grundlage und ermöglichen dem Management eine problemlose Durchführung seiner Planungen, da kein ernsthafter und koordinierter Widerstand der Arbeitnehmerseite mehr droht.

Die interne Strategie- und Positionsfindung wird durch den Umstand erschwert, dass EBRs im Gegensatz zu den „nationalen“ Konzernbetriebsräten multinationale Arbeitnehmergremien sind. Im EBR treffen somit Personen mit unterschiedlichen Erfahrungshorizonten und aus grundverschiedenen nationalen Mitbestimmungssystemen aufeinander. In der Frage, welche Strategie gewählt werden soll, fehlt nicht selten ein gemeinsamer Nenner, da die EBR-Mitglieder – geprägt von den nationalen Usancen – oft der jeweils eigenen Vertretungs-



praxis Priorität einräumen. Das Spektrum der möglichen Handlungsstrategien ist variantenreich und umfasst gemeinsame, koordinierte Proteste und Streiks, Boykottaufrufe (bei Konsumgüterproduzenten), die Verweigerung von Überstunden bis hin zu Gesprächsinitiativen und Verhandlungen mit der Konzernleitung.

Mit dem Ziel, die Strategiefindung zu erleichtern und interne Konflikte zu bewältigen, wurden in einer Reihe von EBRs Ausschüsse gebildet, die aus weniger Delegierten bestehen und häufiger als der komplette EBR zusammentreten. Anlässlich konkreter Restrukturierungen wurden zudem in einzelnen Konzernen (General Motors, Arcelor) spezielle Arbeitsgruppen und Verhandlungsteams aus Mitgliedern des EBR gebildet. Sie beschäftigen sich mit den konkreten Planungen, untersuchen die Folgen für die Beschäftigten und diskutieren mögliche Handlungsstrategien für den EBR.<sup>11</sup>

*funktionierende  
Arbeits-  
strukturen*

Nur in Einzelfällen werden EBRs von den hauptamtlichen Sekretären der internationalen Gewerkschaftsverbände (z. B. der IUL) begleitet, die bei Konflikten intervenieren und die Verständigung der Arbeitnehmervertreter auf eine gemeinsame Linie unterstützen. Da die internationale Gewerkschaftsorganisation Mitglieder in allen europäischen Ländern hat, unterliegt sie keinen Standortinteressen und drängt auf eine tragfähige Lösung, die für die betroffenen Standorte und deren Beschäftigte akzeptabel scheint. Wenngleich diese Aufgabe hohe Anforderungen stellt, verbessert die Einbindung der Gewerkschaftsvertreter die Chancen auf eine Einigung im EBR in spannungsreichen Situationen. Allerdings verfügen die Gewerkschaftsverbände auf europäischer Ebene über zu geringe Ressourcen, um echte Betreuungskompetenz zu entwickeln und bei Konflikten die wichtige Rolle von Moderatoren zu übernehmen.

*die Rolle der  
internationalen  
Gewerkschafts-  
verbände*

Eine Reihe von EBRs konnte in Reaktion auf länderübergreifende Umstrukturierungen erfolgreich eigene Positionen und geeignete Strategien formulieren, die dem Management

*rare Erfolge in  
der Praxis*

dargelegt werden. Zumeist gelingt es den Arbeitnehmervertretern jedoch nicht, über die vorgesehene Anhörung hinausreichende Verhandlungen mit den entscheidungsbefugten Konzernvorständen zu initiieren. Die raren Verhandlungserfolge beziehen sich nicht auf die geplanten Maßnahmen an sich, sondern vielmehr auf die Entschärfung ihrer sozialen Konsequenzen: Günstigstenfalls werden durch ein einheitliches Auftreten der EBR-Delegierten Schulungsansprüche, verbesserte Abfindungen oder Versetzungen an andere Standorte erreicht.<sup>12</sup>

### 5. Perspektiven der Arbeitnehmerkooperation

Kritische Gewerkschafter bemängeln, dass die Gewerkschaften in erster Linie defensiv agieren und im Regelfall auf Maßnahmen ihrer Konzernleitungen reagieren, kaum aber eigenständige Konzepte und Lösungsansätze entwickeln, um die belastende Standortkonkurrenz im Konzern zu entschärfen und möglichst allen Standorten im Konzernverbund eine akzeptable Zukunftsperspektive zu sichern.

#### *gleichmäßige Produktions- verteilung*

Bei einigen Konzernen (VW, Ford) erfolgten bereits erste Schritte in diese Richtung, da die EBRs interne Arrangements trafen, die auf eine gleichmäßige Kapazitätsauslastung der einzelnen Konzernstandorte abzielen. Diese Form der Kooperation knüpft an die Erfahrung an, dass eine kurzfristige Verlagerung von Produktionsmengen entweder Kurzarbeit oder einen schmerzhaften Abbau von Personal nach sich zieht. Sie erfordert ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen, ein ausgeprägtes Bewusstsein der Vorteile einer internationalen Kooperation und detaillierte Informationen über die ökonomische Situation und die einschlägigen Planungen der Konzernleitungen. Um diese Absprachen durchzusetzen, vereinbaren die Arbeitnehmervertreter, Produktionsverlagerungen an gut ausgelastete Standorte durch die Verweigerung zusätzlicher Überstunden zu blockieren. Dieses Verhalten beruht auf gegenseitigem Vertrauen, da jene Beschäftigten, die einen „Überstundenboykott“ durchführen, mit einer ver-

gleichbaren Unterstützung rechnen, wenn sie selbst mit Verlagerungen und Teilstilllegungen konfrontiert sind.<sup>13</sup>

Auf längere Sicht könnten die EBRs gegebenenfalls Standortkonzepte entwickeln, die jenen Standorten, deren mittelfristige Schließung sich bereits abzeichnet, eine realistische Zukunftsperspektive eröffnen. Ob diese Option tatsächlich ergriffen wird, hängt nicht allein von der Bereitschaft und der fachlichen Kompetenz der Arbeitnehmervertreter, sondern auch vom Agieren der Konzernleitung ab, die den EBR im Regelfall (noch) nicht als Verhandlungs- und Kooperationspartner akzeptieren möchte.<sup>14</sup>

*Standortkonzepte*

#### **6. Risiken und Erfolgskriterien für die Entwicklung der Arbeitnehmerkooperation**

Ob und in welchem Ausmaß EBRs stabile Muster der Zusammenarbeit entwickeln, bestimmen zu einem hohen Grad die Länderdelegationen, die ein sinnvolles Verhältnis von standortbezogenen und standort- sowie länderübergreifenden Strategien definieren müssen. Gute Chancen auf eine positive Entwicklung bestehen, wenn die Arbeitnehmervertreter des Stammwerkes bzw. der Konzernzentrale die Initiative ergreifen und versuchen, den EBR zu einem handlungs- und aktionsfähigen Gremium zu formen. Diese routinierten Interessenvertreter prägen Stil und Umgangsformen mit dem Konzernmanagement und sind bemüht, ihre guten nationalen Einflussmöglichkeiten zumindest ansatzweise auch auf europäischer Konzernebene zu verankern.

*Erfolgskriterien ...*

Denk- und konkret nachweisbar ist jedoch auch ein völlig entgegengesetzter Trend: So kann der Standortwettbewerb im EBR eine bruchlose Fortsetzung finden, wenn die einzelnen Delegierten das Gremium gezielt nutzen, um dem anwesenden Management die Vorzüge des eigenen Standortes zu präsentieren und auf diese Weise die Voraussetzungen für strategische Großinvestitionen (zur Sicherung des Standortes) zu verbessern.<sup>15</sup> Unter diesen Bedingungen kann weder ein fairer

*... und Barrieren der Arbeitnehmerkooperation*

und ernst zu nehmender Austausch von Informationen und Erfahrungen erfolgen noch die Entwicklung von solidarischen Verhaltensformen unter den EBR-Mitgliedern gelingen. Standortbezogene Strategien erweisen sich als übermächtig und sind für die Interessenvertreter auf internationaler Ebene handlungsleitend.

*Krisen als  
Gefahren-  
potenzial*

Langfristig beeinflussen mehrere Faktoren die Beziehungen unter den Belegschaftsvertretern im EBR: Zu den risikoreichen Momenten rechnen ökonomische Krisen, die häufig zur Folge haben, dass standortbezogene Lösungen zur Arbeitsplatzsicherung in den Vordergrund treten und standortübergreifende Strategien an Bedeutung verlieren. Auch die Arbeitnehmervertreter des Stammwerkes können dieser Verhaltensweise unterliegen: Sie befinden sich in einer strategisch günstigen Situation, da sie aufgrund intakter Beziehungen zum Konzernmanagement Lösungen zum Vorteil ihrer eigenen Klientel an der Konzernzentrale erwirken können. In Krisenfällen – wie länderübergreifenden Restrukturierungen – setzen diese Interessensvertreter gelegentlich durch, dass Kosten- und Personalschnitte den ausländischen Standorten aufgebürdet werden, während die inländischen Beschäftigten von gravierenden Anpassungen auf dem Personalsektor verschont bleiben. Die Kooperation, die sich im EBR bereits herauskristallisiert hat, erweist sich als nicht ausreichend stabil, um solche problematischen Situationen zu entschärfen.

Gelegentlich wird das Zusammenwirken nicht nur durch Krisen in Frage gestellt, sondern auch bei guter Konjunktur und voller Kapazitätsauslastung an den Standorten vernachlässigt oder nicht als wichtigstes Aktionsfeld der Interessenpolitik aufgefasst.

*positive  
Einflüsse auf  
Kooperations-  
bestrebungen*

Zu den Einflussgrößen, welche die Kooperation nachhaltig sichern können, zählen eine geringe personelle Fluktuation im EBR, die gezielte Unterstützung von EBR-Aktivitäten durch konfliktfähige Belegschaften an der „Basis“ und ferner eine gezielte Begleitung durch die internationale Gewerkschafts-

bewegung. Als zentrales Kriterium erweist sich jedoch die Existenz eines ausgeprägten, wechselseitigen Vertrauensverhältnisses unter den Akteuren im EBR. Wer seinem Gesprächspartner vertraut, sucht den offenen und konstruktiven Dialog, betreibt einen intensiven Austausch von Informationen und fixiert im Idealfall gemeinsame, informelle Absprachen. Solidarische Handlungsmuster basieren ferner auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit, da alle Beteiligten einen konkreten Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen müssen, der auch für die eigene Klientel erkennbar ist und der eingeschlagenen Kooperation die erforderliche Legitimation sichert. Dabei gilt die Grundregel, dass die Akteure Absprachen aufkündigen, wenn ein messbarer Nutzeffekt fehlt und eine andere – eben standortbezogene – Strategie größere Erfolgchancen zu versprechen scheint.<sup>16</sup>

## 7. Die Entwicklung der Kooperation auf Branchenebene

### 7.1. Automobilbranche

Die Internationalisierung der Produktion, die Bildung von Produktionsverbänden mit internationaler Ausrichtung, wachsender „Verlagerungsdruck“ und Standortkonkurrenz, die Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie die weltweite Standardisierung der Produktionsprozesse erhöhte in der Vergangenheit den Druck auf die Arbeitnehmervertreter, neue Handlungsstrategien zu entwickeln, um den Belegschaftsinteressen in Konzernstrukturen die nötige Resonanz zu verschaffen. Die Bereitschaft und Fähigkeit, sinnvolle gewerkschaftliche Kooperationsformen zu entwickeln, bildet nach dem Urteil führender Gewerkschafter eine wichtige Bedingung für die Wahrung der materiellen Ansprüche der Beschäftigten in der Automobilindustrie.<sup>17</sup>

*Inter-  
nationalisierung  
der Autobranche*

Die Entwicklung der vergangenen Jahre in der Automobilindustrie stellt sich folgendermaßen dar: Zum einen weisen „betriebliche Bündnisse für Arbeit“ und Standortvereinbarungen eine hohe Verbreitung auf und dienen vor allem dem Ziel der

*Formen der  
Standortpolitik*

mittelfristigen Arbeitsplatzsicherung. Die Gewerkschaften können sich dem konzerninternen Wettbewerb in immer geringerem Maße entziehen, verfügen jedoch über ausreichend Macht, um positive Arrangements für ihre Klientel an den Standorten zu erwirken. Kürzungen bei übertariflichen Leistungen und flexiblere Arbeitszeiten werden meist gegen einen befristeten Kündigungsverzicht getauscht. Die Praxis der Standortverträge löst im Normalfall eine Abwärtsspirale aus, da der erste geschlossene Vertrag als „Benchmark“ fungiert und spätere Vereinbarungen nur um den Preis deutlich ungünstigerer Standards abgeschlossen werden können.

*starkes Internationalisierungs-niveau der Gewerkschaften*

Zum anderen hat die gewerkschaftliche Internationalisierung dieser Branche ein fortgeschrittenes Niveau erreicht: Die Gewerkschafter in der Automobilbranche betreiben einen regen Informationsaustausch, treffen Absprachen zur gleichmäßigen Auslastung der Kapazitäten und verständigen sich auf eine gemeinsame Verhandlungsposition bei Restrukturierungen. Die Arbeitnehmerkooperation in dieser Branche verläuft vor allem dann erfolgreich, wenn die von den Konzernleitungen geplanten Veränderungsprojekte eine Mehrheit der Standorte und Konzernmitarbeiter in einem vergleichbaren Ausmaß betreffen. Als Institution für die konzerninterne Zusammenarbeit fungieren im Regelfall die EBRs. Wichtigster Impuls für diese internationale Orientierung der Vertretungsarbeit war die Erkenntnis, dass eine nationale, standortbezogene Interessenpolitik in einem internationalen Konzern an klare Grenzen stößt und Erfolge in der Beschäftigungssicherung nicht mehr garantieren kann.

*Verhandlungsbeziehungen und -felder*

In einzelnen Konzernen konnten sich tragfähige Verhandlungsbeziehungen auf Konzernebene bilden und üben Arbeitnehmervertreter Einfluss auf die konzernweiten Planungs- und Entscheidungsvorgänge aus. Speziell bei Volkswagen entwickelte sich die Aufteilung der jährlichen Produktionsmengen im „Produktionsverbund“ zu einem zentralen Verhandlungsgegenstand zwischen EBR und Konzernleitung, bei GM/Opel verzichtete das Spitzenmanagement auf Druck des EBR auf

Standortschließungen und stimmte einer gleichmäßigen Verteilung des Kapazitätsabbaus auf alle europäischen Produktionsstandorte zu.<sup>18</sup>

Ein zweites Aktionsfeld der EBRs einzelner Autokonzerne bezieht sich auf die Wahrung von Arbeitnehmerrechten, die aufgrund von länderübergreifenden, vom Konzernmanagement gesteuerten Organisationsänderungen akut gefährdet sind. Als europaweite Ausgliederungen von Konzernteilen entscheidungsreif waren, verhandelten die EBRs Rahmenverträge, die auf Länderebene umgesetzt wurden und die jeweiligen arbeits- und sozialrechtlichen Ansprüche der Beschäftigten garantieren beziehungsweise zu keiner Abwertung der unternehmensbezogenen Mitbestimmung führen.

In einigen Automobilkonzernen wurden die EBRs somit als Dialog-, Verhandlungs- und Vertragspartner akzeptiert und beschränkten sich nicht bloß auf die Wahrnehmung von Informations- und Beratungsrechten. Akkordierte Lösungsmodelle – wie Rahmenverträge – bilden eine wichtige Orientierungsmarke für qualifizierte Verhandlungen mit dem EBR bei zukünftigen Restrukturierungsprogrammen.

Diese Verhandlungserfolge liegen wesentlich in der Machtposition jener Interessenvertreter (vor allem an der Konzernzentrale) begründet, die im Aufsichtsrat vertreten sind und über eine gute Dialogbasis mit dem Konzernmanagement verfügen. Diese Betriebsräte stützen sich auf einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad an den zentralen Standorten und können im Konfliktfall mit einer hochaktiven und protestfähigen Belegschaft rechnen. Diese Machtstärke scheint die Durchsetzung von Arbeitnehmeranliegen auf internationaler und besonders europäischer Ebene zu begünstigen<sup>19</sup>.

*Kriterien für Verhandlungserfolge*

Nach Einschätzung der IG Metall spielt die gezielte Kombination von nationaler Konfliktbereitschaft und europäischer Solidarität eine Schlüsselrolle für die erfolgreiche Einflussnahme der Arbeitnehmerseite auf die Konzernplanungen. Nationale Aktio-

*Kooperation als Erfolgsfaktor*

nen auf Standortebene sind in aller Regel länderübergreifend koordiniert und fügen sich sinnvoll in die gewerkschaftliche Strategie auf internationaler Ebene ein. Als GM ein Joint-venture mit Fiat plante, entschlossen sich die EBRs beider Konzerne zu einem geschlossenen Auftreten und profitierten dabei von Streiks an den deutschen Standorten, welche ihre Verhandlungsposition verbesserten und zu günstigeren Regelungen für die betroffenen Beschäftigten führten.

Als wichtiges Erfolgskriterium gilt ferner die Ausbildung einer stabilen und fruchtbaren Kultur der Kooperation unter den Arbeitnehmervertretern der Automobilindustrie, die auf einer exakten Kenntnis der jeweiligen nationalen Unternehmenskulturen und hohem gegenseitigen Vertrauen basiert. Ergänzend entwickelten die Gewerkschafter ein starkes internes Kommunikationsnetzwerk, das den Arbeitnehmervertretern detaillierte und aktuelle Informationen zu relevanten Fragen sichert. Informationsdefizite, die aus unterschiedlich weit reichenden nationalen Rechten entstehen, werden durch einen gezielten Informationsaustausch im EBR ausgeglichen.

Dieses „Vertrauensnetzwerk“ auf Ebene des EBR wurde von den (inter-)nationalen Gewerkschaftsorganisationen nachhaltig gefördert und bestand in akuten Krisensituationen bereits eine erfolgreiche Bewährungsprobe. So erklären die EBR-Delegierten von internationalen Automobilkonzernen übereinstimmend, dass ein wechselseitiges Ausspielen ebenso verhindert werden müsse wie eine nachteilige Veränderung der Arbeitsbedingungen und der Verlust kollektiver Regelungen.<sup>20</sup> Versuche, derartige Strukturen erst in einer Krise zu formen, sind nach den Erfahrungen der IG Metall im Normalfall nicht von Erfolg gekrönt.

*neue Herausforderungen*

Diese im Unternehmens- und Branchenvergleich überdurchschnittlich erfolgreiche Praxis der EBRs könnte unter Druck geraten, da strategische Entscheidungen zukünftig in „mitbestimmungsfreien“ Gremien im Ausland getroffen werden und eine konzernweite Ausschreibung für die Serienproduktion



neuer Automodelle erfolgt. Der interne Standortwettbewerb wird an Dynamik gewinnen und zu einer Weiterentwicklung globaler Arbeitnehmergremien (wie den Weltbetriebsräten) beitragen.<sup>21</sup>

## 7.2. Stahlbranche

Von raren Ausnahmen abgesehen, gilt das Standortdenken als ein wichtiges Charakteristikum des Betriebsratshandelns in der Stahlindustrie besonders während der 1980er und 1990er Jahre, als unternehmens- und zum Teil auch werksbezogene Strategien zur Arbeitsplatzsicherung die Oberhand gewannen.<sup>22</sup> Seither unterlagen die Rahmenbedingungen für die Beschäftigten dieser Branche einem Wandel: Der Rückzug des Staates aus seinen Beteiligungen an Stahlunternehmen und der Fusionsdruck der privaten Aktionäre beschleunigte den Trend zu länderübergreifenden Zusammenschlüssen, der in der Gründung von Arcelor (2001) und der LNM-Holding (2004) vorläufige Höhepunkte fand.<sup>23</sup>

*Standortdenken*

Als Folge der Privatisierungen geraten die Konzernführungen unter den Druck der Kapitalmärkte und orientieren ihre Konzernstrategie immer stärker an den Vorgaben der internationalen Finanzmärkte. Unter den veränderten Eigentumsverhältnissen dienen die Rationalisierungen auf dem Stahlsektor längst nicht der wirtschaftlichen Zukunftssicherung, sondern tragen einseitig den Renditeerwartungen der Investoren Rechnung.

*kapitalmarkt-orientierte Konzernpolitik*

Ob und in welcher Form die Arbeitnehmervertreter die einschlägigen Planungen beeinflussen können, hängt ganz wesentlich davon ab, ob es ihnen gelingt, eine eigenständige Gegenposition gegenüber dem Konzernmanagement zu formulieren und die vorhandene nationale gewerkschaftliche Stärke auch auf Konzernebene zur Geltung zu bringen. Das Gremium EBR könnte für eine konzernübergreifende Interessenpolitik strategische Bedeutung gewinnen und sinnvoll mit den nationalen Gewerkschaftsverbänden und dem EMB zusammenspielen. Schließlich sind die Gewerkschaften im Stahlsektor noch zu

*Handlungschancen der Arbeitnehmerseite*

einem erheblichen Grad verankert und können ihr Handeln auf eine deutlich reduzierte, jedoch noch immer artikulations- und mobilisierungsfähige Belegschaft stützen.

Die Belegschaftsvertreter in den internationalen Stahlkonzernen verfügen über ähnlich eingeschränkte Handlungsspielräume wie ihre Kollegen in Konzernen anderer, stark internationalisierter Branchen (wie Auto-, Elektroindustrie, Nahrungsmittelbranche). Da die Entscheidungen über Großinvestitionen, Produktionsvolumen und Kapazitätsauslastung beim Konzernmanagement konzentriert sind, müssen die Beschäftigten harte Kosten- und Ertragsziele akzeptieren, wenn sie zukünftig von Investitionen profitieren wollen.

*Fallbeispiel  
Arcelor* Das Spitzenmanagement im Arcelor-Konzern orientiert sich am Prinzip des Shareholder-Values, der die wichtigste Größe der Unternehmenssteuerung bildet und in anspruchsvollen Renditezielen sowie einer strikt an Ertragskriterien ausgerichteten Investitionsstrategie seinen Niederschlag findet.

So erzwingen die harten Dividendenvorgaben Einsparungsprogramme auf Standortebene, die zu einem Personalabbau führen und eine Umverteilung zugunsten der Privataktionäre in Gang setzen. Die Sorge um Zukunftsinvestitionen begünstigt ebenfalls Kostensenkungen bei den Töchtern, die bemüht sind, durch ein effizientes Kostenmanagement die Basis für weitere, standortsichernde Investitionen zu legen.

*Standort-  
wettbewerb und  
Personalabbau* Zwischen den Standorten entwickelt sich eine Konkurrenzsituation, die zu einem Wettlauf um Kostensenkungen führt und neben Arbeitsplatzverlusten auch zu einer Verschärfung der Leistungsstandards und Mängeln bei Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz beiträgt. Die Einsparungsprogramme können von den lokalen Arbeitnehmervertretern weder durch gezielte Arbeitskonflikte noch durch ernsthafte Verhandlungen mit den jeweiligen lokalen Leitungen verhindert werden. Aufgrund ihrer sehr begrenzten Handlungschancen sehen sich die Interessenvertreter genötigt, diese Programme zu akzeptieren,

und konzentrieren ihre Verhandlungskompetenz auf die Entschärfung der personellen Folgen. Basierend auf den nationalen Gesetzen und Tarifverträgen können die Interessenvertretungen eine „sozialverträgliche“ Gestaltung der Personalanpassungen und meist einen Verzicht auf betriebsseitige Kündigungen erreichen.

Der Beschluss des Konzernaufsichtsrates (Jänner 2003), an Standorten mit ungünstiger Kostenstruktur mittelfristig Stilllegungen durchzuführen, provozierte eine Verhaltensänderung bei den Beschäftigten der betroffenen Produktionswerke. Mit gewerkschaftlicher Unterstützung wurden Protestaktionen organisiert, die zunächst standort- und länderbezogen waren, schließlich aber in gemeinsame Demonstrationen mit länderübergreifendem Charakter mündeten. Die Beschäftigten kritisierten die Folgen des geplanten Kapazitätsabbaus, die in hohen Arbeitsplatzverlusten und schwerwiegenden regionalwirtschaftlichen Nachteilen erblickt wurden. Die Proteste an der Konzernzentrale waren allerdings nur bedingt als Ausdruck für eine internationale Solidarität der Beschäftigten zu interpretieren, zumal auf den Demonstrationen wiederholt standortbezogene Forderungen artikuliert wurden. Die Proteste dienten eher als Plattform, um die eigenen Interessen zu präsentieren, und spiegelten die noch wenig gefestigte, in Entwicklung befindliche Arbeitnehmerkooperation im Konzern wider.<sup>24</sup> Vor diesem Hintergrund wurde ein internationales Vertrauensleuteprojekt initiiert, das die länderübergreifenden Kontakte zwischen den Gewerkschaftsvertretern auf Standortebene intensivieren und deren Kooperationsfähigkeit erhöhen soll. Diese „basisnahen“ Aktivitäten sollen im Endeffekt auch die Handlungsspielräume des EBR erweitern.<sup>25</sup>

*internationale  
Proteste*

Die bisherige Kooperation im Rahmen des EBR verdient eine durchaus positive Bewertung, obwohl das Gremium relativ viele Mitglieder umfasst und die Arbeitnehmervertreter aus verschiedenen nationalen Mitbestimmungssystemen stammen. Der EBR steht unter erheblichem Druck und kann binnen relativ kurzer Zeit eine funktionierende Arbeitsstruktur entwickeln, welche

*EBR-Praxis bei  
Arcelor*

die Formulierung einer gemeinsamen Stellungnahme zum Aufsichtsratsbeschluss ermöglicht. Die Delegierten plädieren für eine alternative Investitions- und Produktionsstrategie, die allen Standorten eine mittelfristige Perspektive eröffnet und zu keinem radikalen Abbau von Kapazitäten und Arbeitsplätzen führt. Die Forderungen der Arbeitnehmervertretung zielen auf eine gleichmäßigere Kapazitätsauslastung sowie eine faire Investitionsstrategie ab und zeigen somit eine realistische Alternative zur finanzmarktorientierten Konzernpolitik auf.<sup>26</sup>

Anders als die EBRs in der Automobilindustrie verfügt der EBR bei Arcelor über keine Einflusschancen auf die Entscheidungen der Konzernleitung. Im Gegenteil, das Konzernmanagement hält strikt am geplanten Kapazitätsabbau fest, kündigt aber einen qualifizierten sozialen Dialog mit den Arbeitnehmervertretern an und stellt einen europaweiten Kündigungsverzicht in Aussicht. Die Sozialplanverhandlungen werden freilich auf nationaler Ebene entsprechend den nationalen Traditionen und rechtlichen Standards geführt. Die Bereitschaft zu einem seriösen sozialen Dialog wurde durch die gewerkschaftlichen Aktionen, Interventionen von IG Metall und EMB sowie eine klare Resolution des Europäischen Parlamentes gefördert, die den Konzern zu einer stärkeren Einbindung der Arbeitnehmerseite auffordert.

## 8. Resümee

### *Bedingungen für eine erfolgreiche Kooperation*

Die genannten Formen der Kooperation unter den Gewerkschaften setzen sich bei weitem nicht flächendeckend durch, sondern beschränken sich auf eine relativ geringe Zahl von Konzernen. In einzelnen Fällen erfolgt eine fast mustergültige Entwicklung der Kooperation unter den Arbeitnehmervertretern, während in anderen Konzernen der Zusammenhalt nur schwach bleibt und nicht ausreicht, um den Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Konzernleitung das erforderliche Gewicht zu verleihen. Die Kooperationsziele liegen in der Eindämmung der Standortkonkurrenz, einer Wahrung der Beschäftigungsmöglichkeiten und einer Absicherung der

Konzernstandorte. Häufig werden sich die Arbeitnehmervertreter mangels Alternativen darauf beschränken, Maßnahmen einzufordern, um die Folgen von Betriebsschließungen oder Produktionsverlagerungen für die Arbeitnehmer zu entschärfen.

Zusammenfassend können folgende Bedingungen definiert werden, die eine erfolgreiche Arbeitnehmerkooperation im Rahmen internationaler Gremien (wie Europa- oder Weltbetriebsrat) ermöglichen. Eine zentrale Rolle spielen:

- das Engagement einzelner Länderdelegationen, die legitimes Interesse an einer konzernweiten Kooperation besitzen,
- die Gründung und Weiterentwicklung eines „zentralen Ausschusses“, der zur Verfestigung der internen Kommunikation und Vernetzung dient,
- die Entwicklung und Inanspruchnahme gewerkschaftlicher Betreuungskompetenz,
- eine aktive Bewusstseinsbildung über die langfristigen Nutzeffekte einer standortübergreifenden Zusammenarbeit und
- eine frühzeitige Strategieentwicklung für Krisenszenarien (etwa im „zentralen Ausschuss“ des EBR).

#### Anmerkungen:

- 1 Interview mit J. Lindner, in: Mitbestimmung, international edition, hg. von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2003.
- 2 R. Hoffmann, Perspektive Europa, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 4-5 (2002).
- 3 Im VW-Konzern konnte die IG Metall die Einführung des Co-Investments im Rahmen der jüngsten Verhandlungen zum Haustarifvertrag vorläufig abwenden.
- 4 K. Schmierl, Erosion oder Wandel. Industrielle Beziehungen im Wandel, in: WSI-Mitteilungen 8 (1999), 548–557.
- 5 Vgl. P. Büttner/J. Kirsch, Bündnisse für Arbeit im Betrieb, Düsseldorf 2002, 17 ff.
- 6 So eine Kernaussage von K. Dörre, Kampf um Beteiligung, Wiesbaden 2002.
- 7 S. Rüb, Weltbetriebsräte und andere Formen weltweiter Arbeitnehmervertretungsstrukturen in transnationalen Konzernen, Düsseldorf 2000.
- 8 Vgl. „Solidarität ohne Grenzen“ (2002) ([www.etuc.org](http://www.etuc.org)). V. Mertens, Internationale Kooperation von Betriebsräten multinationaler Konzerne, Wiesbaden 1995.

- 9 Zu Restrukturierungen u. a.: W. Lecher u. a., Europäische Betriebsräte in der Praxis, Baden-Baden 1999, 81 ff.
- 10 Dieser Begriff umschreibt die Verlagerung von Dienstleistungsfunktionen (Buchhaltung, F&E-Aktivitäten) in Niedriglohnländer in Osteuropa oder Asien. Vgl dazu: IT-Magazin Juni 2004.
- 11 S. Stoop, Der Europäische Betriebsrat in der Praxis, 2001, 17 ff. ([www.etuc.org/ETUCO/en/downloads](http://www.etuc.org/ETUCO/en/downloads)).
- 12 So bei Nestlé und Danone anlässlich von Verlagerungen und Werkschließungen, vgl. Mitbestimmung international edition 2003.
- 13 O. Gaedeke/G. Hurrle, Betriebsratsarbeit in logistischen Produktionsketten. Das Beispiel Automobilindustrie, in: Industrielle Beziehungen 9 (2002), 476–484.
- 14 Mertens, Kooperation, 347 f.
- 15 W. Lecher u. a., Verhandelte Europäisierung, Baden-Baden 2002, 91 f.
- 16 N. Lilie/M. Lucio, Globalisierung und gewerkschaftliche Solidarität, in: WSI-Mitteilungen 9 (2003), 555–559.
- 17 H. J. Uhl/E. Lavon, Der Europäische Volkswagen Konzernbetriebsrat – Strukturwandel und Globalisierung, internationale Solidarität und solidarischer Beschäftigungsausgleich, in: J. Deppe (Hg.), Europäische Betriebsräte. Wege in ein soziales Europa. Frankfurt 1997, 216–232.
- 18 Vgl. [www.labournet.de/branchen/auto/gm-opel/olympia-br2.htm](http://www.labournet.de/branchen/auto/gm-opel/olympia-br2.htm)
- 19 Instruktiv: J. Kädtler/H. J. Sperling, Jenseits von Globalisierung und Finanzialisierung. Aushandlungsbeziehungen in der deutschen Chemie- und Automobilindustrie, in: Industrielle Beziehungen 9 (2002), 133–155.
- 20 Vgl. [www.igmetall.de/betriebsraete/eurobr/gm-fiat.html](http://www.igmetall.de/betriebsraete/eurobr/gm-fiat.html) (August 2002).
- 21 So wurden bei GM im Juni 2004 Kompetenzen von der mitbestimmten deutschen Tochter Opel in die Züricher Konzernzentrale verlagert. Bei GM und Volkswagen konkurrieren Standorte weltweit um die Produktion neuer Serien. Vgl. Wirtschaftswoche 26 (2004).
- 22 U. Grüneberg/R. Lichte, Zehn Jahre Krisenentwicklung in der Eisen- und Stahlindustrie, in: Jahrbuch f. Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1985, 295–314, 312 ff.
- 23 Stellungnahme Europäischer Metallgewerkschaftsbund (EMB), Mai 2001.
- 24 Vgl. „Betriebsrat aktuell“, Jahrgänge 2002 u. 2003, 2004.
- 25 Information des EMB an den Autor vom Juli 2004.
- 26 „Arcelor Dialogue“ Sommer 2003, 1 ff; IG Metall extra Juli 2003.

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

# WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:\* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)  
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00  
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(\* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at))

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at).



## BESTELLSCHEIN\*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

\* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)

Name \_\_\_\_\_

Institution/Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Plz/Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

### BESTELLADRESSE:

ISW  
Weingartshofstr. 10, A-4020 Linz  
Tel. ++43/732/66 92 73-33 21  
Fax ++43/732/66 92 73-28 89  
E-Mail: [wiso@ak-ooe.at](mailto:wiso@ak-ooe.at)  
Internet: [www.isw-linz.at](http://www.isw-linz.at)