

**Neue europäische Industriebeziehungen.**

**Praktiken für die Verbesserung des Sozialen Dialogs in europäischen Organisationen.**

Martin Euwema  
Ana Belén García  
Lourdes Munduate  
Patricia Elgoibar  
Erica Pender

Februar, 2014

European Commission  
Employment, Social Affairs and Equal Opportunities 

### Einleitung

Europäische Arbeitsbeziehungen stehen aufgrund der größten Wirtschafts- und Finanzkrise der letzten Jahrzehnte vor immensen Herausforderungen. Die Mitgliedsstaaten der Europäischen Kommission (EC) teilen trotz ihrer Verschiedenheit fundamentale Werte. Ein Kernwert der Europäischen Union (EU) ist die Auffassung, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber stark positiv voneinander abhängig sind. Ihr Dialog ist Türöffner und Notwendigkeit zugleich und muss unbedingt konstruktiv sein. Im Interesse aller Beteiligten müssen Arbeitnehmer ermächtigt werden, sich in diesem Dialog zu engagieren, um so eine gesunde Gesellschaft zu schaffen, innovative und essenzielle Wirtschaftssektoren zu fördern und gesunde Arbeitsbedingungen zu erhalten.

Die tägliche Realität in Organisationen weicht stark von diesem Idealbild der Kooperation ab. Arbeitnehmer fühlen sich als Partner oftmals nicht ernstgenommen, wenn es um strategische Entscheidungen geht und Gewerkschaften protestieren gegen eine wahrgenommenen Minderung der Arbeitnehmerrechte. Personalabbau und Auslagerung setzen sich in vielen Industriesektoren der EC fort. Auf der einen Seite werden Arbeitgeber als geldgetrieben wahrgenommen und es wird ihnen nicht vertraut, wenn es darum geht Verantwortung für die Arbeitnehmerinteressen zu übernehmen. Auf der anderen Seite fühlen Arbeitgeber, dass die Gewerkschaften zunehmend weniger die Belegschaft repräsentieren. Darüber hinaus sind sie der Meinung, dass die Arbeitnehmervertretung ideologiegetrieben und nicht immer kompetent ist, aktuelle Anforderungen zu erkennen. Glücklicherweise ist das Bild nicht nur düster. In vielen Organisationen gibt es einen konstanten und lebhaften Dialog zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Betriebsräte (BR) nehmen aktiv an Entscheidungen teil und Gewerkschaften unterstützen institutionelle Veränderungen.

Weltweit sowie auch innerhalb der Europäischen Union gibt es eine große Debatte über die Konditionen für einen kreativen Sozialen Dialog in Organisationen. Die Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Arbeitnehmern in Europa verändern sich zusehends. Und der Soziale Dialog wird für Organisationen aufgrund des Wechsels von nationalen und sektoriellen Verhandlungen zu mehr organisationalen Verhandlungen immer wichtiger. Es entstehen neue organisationale Konflikte, in denen Arbeitnehmervertretungen eine zentrale Rolle spielen. Im Rahmen der Europäischen Industriebeziehungen werden Arbeitnehmervertretungen mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Eine wichtige Schlussfolgerung aus einer kürzlichen EU-Aktion ist, dass Rollen und Erwartungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitgebervertretungen geklärt werden müssen, um einen konstruktiven Dialog in Organisationen entwickeln zu können.<sup>1</sup>

Der vorliegende Bericht hebt derartige gute Praktiken hervor. Dabei möchten wir vor allem eine konstruktive Kooperation anerkennen. Wir möchten auch Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen auf nationalem, sektoriellen und vor allem organisationalem Level inspirieren in soziale Innovationen und konstruktiven Sozialen Dialog zu investieren.

Der Bericht ist in vier Kapitel gegliedert:

<sup>1</sup> Die Ergebnisse der Studie werden ausführlich dargestellt in: *Employers' ideas on how to promote constructive and creative social dialogue in organizations.*

Kapitel 1 beschreibt den Kontext von Sozialem Dialog in Europa.  
Kapitel 2 bieten einen Rahmen, um Sozialen Dialog zu untersuchen und fördern.  
Kapitel 3 präsentiert die Schlüsselergebnisse einer Studie von elf EU-Ländern.  
Kapitel 4 zeigt einige Praktiken zur Förderung von Sozialem Dialog in Organisationen.

### 1. Sozialer Dialog in Europa: Verändernde Dynamiken.

Innerhalb der EC ist die formale Repräsentation von Arbeitnehmern in Organisationen eine gängige Praxis und hat seit langer Zeit einen hohen Stellenwert. Eine wichtige Komponente dieser Repräsentationssysteme ist der Soziale Dialog, der definiert wird als 'jede Form der Verhandlung, Beratung oder Austausch von Informationen zwischen oder unter Repräsentanten der Regierungen, Arbeitgebern und Arbeitnehmern bezüglich Themen, die von beidseitigem Interesse sind und sich auf wirtschaftliche und soziale Politik beziehen' (International Labour Organization, ILO, 2005). Das Hauptziel von Sozialem Dialog ist der Konsens und die demokratische Mitbestimmung unter den vornehmlichen Anspruchsgruppen der Arbeitswelt.



Liasion Forum - 15 Jahre sektorieller Sozialer Dialog in der EU.

Sozialer Dialog ist in allen Mitgliedsstaaten der EC institutionalisiert. Trotzdem gibt es noch viele Unterschiede hinsichtlich nationaler Gesetzgebungen, historischen Entwicklungen und gesellschaftlichen Kulturen von Industriebeziehungen. Die Position und Funktionsweise von Sozialem Dialog in Organisationen ist eng verwandt mit dem breiteren Kontext der Industriebeziehungen auf nationalem und sektoriellen Level. Demnach unterscheidet sich die Rolle von Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen stark zwischen den verschiedenen Ländern. (Pulignano,

Martínez-Lucio, & Whittall, 2012).

Erstens engagieren sich Gewerkschaften auf verschiedene Arten und Weisen mit Gesetzgebungen. Zum Beispiel sind in den nordischen Ländern die Gewerkschaften und der Staat durch nationale Repräsentationssysteme eng miteinander verbunden. In Spanien und Portugal gibt es Vereinbarungen auf sektoriellem Level sowie einen Dialog mit dem Staat, wobei dieser Dialog nicht kontinuierlich ist. In Osteuropa sind die Gewerkschaften und der Staat nur schwach verbunden. In Großbritannien ist die Beziehung mit dem Staat nicht institutionalisiert.

Zweitens unterscheiden sich die Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern in ganz Europa. In Deutschland und Dänemark gibt es enge Beziehungen zwischen führenden Handelsgesellschaften und Gewerkschaften. Teilweise ist hierfür die Gesetzgebung der Grund. Aber auch das Bewusstsein für geteilte Interessen sowie eine starke und kompetitive Wirtschaft spielen dabei eine Rolle. Solche Beziehungen sind in Großbritannien nicht

vorhanden. In den meisten Südeuropäischen Ländern (z. B. Spanien, Portugal, Italien) gibt es im Allgemeinen nur ein geringes Vertrauen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern. Osteuropäische Märkte haben eine höhere Priorität als der Soziale Dialog, wodurch die Entwicklung von vertrauensvollen Industriebeziehungen in Osteuropäischen Ländern erschwert wird.

Ein Unterscheidungsmerkmal von Industriebeziehungen in Europa ist das Vorhandensein von Strukturen für eine betriebliche Arbeitnehmervertretung. Betriebsräte sind dauerhaft gewählte Einheiten von Personalvertretern, die auf Basis des Gesetzes oder der Tarifverträge eingerichtet werden und die Aufgabe haben, Kooperationen innerhalb des Unternehmens zugunsten des Unternehmens selbst und der Arbeitnehmer zu fördern, indem sie gute und stabile Arbeitskonditionen erhalten und schaffen, Wohlergehen und Sicherheit von Arbeitnehmern steigern und die Unternehmensabläufe, das Finanzwesen und die Wettbewerbsfähigkeit verstehen. (Martinez Lucio & Weston, 2007).

Arbeitnehmervertretungen variieren in ganz Europa. In den 27 Staaten der EU plus Norwegen gibt es insgesamt vier Staaten (Österreich, Deutschland, Luxemburg und die Niederlande), in denen die Repräsentation hauptsächlich durch Betriebsräte geschieht, ohne eine gesetzliche Regelung für die Gewerkschaften am Arbeitsplatz zu haben. In acht Ländern (Zypern, Dänemark, Finnland, Italien, Litauen, Malta, Rumänien und Schweden) geschieht die Repräsentation im Wesentlichen durch die Gewerkschaften. In elf anderen Ländern (Belgien, die Tschechische Republik, Frankreich, Griechenland, Ungarn, Norwegen, Polen, Portugal, Slowakei, Slovenien und Spanien), gibt es eine Mischung beider Formen, wobei manchmal die Gewerkschaften dominieren. In fünf weiteren Ländern (Bulgarien, Estland, Irland, Lettland und das Großbritannien) sind die Gewerkschaften der einzige Kanal, wobei die Gesetzgebung mittlerweile zusätzliche Optionen zulässt. Neue nationale Gesetzgebungen zur Implementation der EU-Richtlinie zur „Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer“ haben das Bild in vielen Ländern verkompliziert, sodass ein heterogenes Szenario in ganz Europa fortwährt. Darum ist es notwendig, den Sozialen Dialog im europäischen Kontext mit einem interkulturellen Ansatz zu untersuchen.

Drei Trends, die den Sozialen Dialog auf dem Organisationslevel beeinflussen, werden betrachtet:

- a. *Dezentralisierung.* Es gibt einen deutlichen Trend zu Rahmenverträgen, welche einen immer größeren Raum für Verhandlung und Entscheidungsfindung auf Unternehmensebenen bieten. Obwohl sich Länder und Sektoren unterscheiden, hält dieser Trend bereits seit einiger Zeit an (OECD, 2006; Visser, 2010). Die Flexibilität in Vereinbarungen auf nationalem und sektoriellem Level stellt für den Sozialen Dialog in Organisationen eine Herausforderung dar. Während vor 20 Jahren Vereinbarungen über die meisten wichtigen Themen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften verhandelt worden sind, werden heutzutage Verhandlungen über Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Sicherheit, Arbeitszeit und selbst über Bezahlung auf Organisationslevel durchgeführt (Carley & Marginson, 2010; Molina & Miguelez, 2013). Dies fordert sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer bei der Suche nach Möglichkeiten kooperativ zu verhandeln heraus.

- b. *Upscaling auf europäischer Ebene.* Multinationale Organisationen in Europa sind immer mehr europäischen Gesetzgebungen ausgesetzt. Die Dynamiken zwischen europäischen Repräsentanten und Betriebsräten auf nationalem Level sind neu und für alle Beteiligten herausfordernd (Da Costa, Pulignano, Rehfeldt, & Telljohann, 2012).
- c. *Deinstitutionalisierung und Repräsentativität.* Vielleicht ist die schwerwiegendste Herausforderung für den kollektiven Sozialen Dialog, die geringere Organisation und Repräsentativität von Arbeitnehmern. In den meisten Ländern der EC ist die Mitgliedschaft in Gewerkschaften gering und abnehmend. Auch auf Organisationslevel teilen Gewerkschaften und Arbeitgeber das Verlangen kompetente und motivierte Arbeitnehmer zu finden, die im Betriebsrat mitmachen (Visser, 2010).

*Doekle Terpstra, Vorsitzender des Board of Inholland seit 2010, ein großes Institut für Hochschulbildung in den Niederlanden, musste das Institut fundamental reorganisieren, inklusive Personalabbau. Er hat kontinuierlich mit den Gewerkschaften und Betriebsräten verhandelt. Er sagt, dass die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gut gewesen sei, aber die mit den Gewerkschaften schwierig, weil diese engagierter seien, die Rechte älterer Arbeitnehmer zu beschützen (ihre Mitglieder), verglichen mit den Interessen der jüngeren Kollegen und der Schule. Er schlussfolgert, dass diese Struktur der Verhandlung mit externen Teilnehmern von Gewerkschaften überholt sei. (Quelle: De Volkskrant, 31. Januar, 2014)*

Terpstra ist der ehemalige (1999-2005) Vorsitzende der CNV, die zweitgrößte Gewerkschaft in den Niederlanden.

## 2. Ein Rahmen zur Untersuchung und Förderung von Sozialem Dialog in Organisationen.

Das übergeordnete Ziel des Projektes „New European Industrial Relations (NEIRE)“ ist die Qualität von Sozialem Dialog als Werkzeug für Innovation zu verbessern, indem zum einen europäische Arbeitnehmervertretungen gestärkt und zum anderen die Erfahrungen und Erwartungen europäischer Arbeitgeber hinsichtlich Strukturen, Rollen, Haltungen und Kompetenzen von Arbeitnehmervertretungen untersucht werden.

Eine erste Studie, die durch die Europäische Kommission für Beschäftigung, Soziales und Integration (Projekt Ref. VS/2010/0376), dem spanischen Ministerium für Wissenschaft (Projekt Ref. PSI 2008/00503 und PSI 2011/29256) und den Partnerorganisationen mitfinanziert wurde, ist zwischen 2010 und 2012 ausgeführt worden. Der Schwerpunkt der Studie war zu untersuchen, wie Arbeitnehmervertretungen gestärkt werden können. Die Studie beinhaltet quantitative Daten von mehr als 2.300 Arbeitnehmervertretern und qualitative Daten von 80 Interviews mit Arbeitnehmervertretern aus acht europäischen Ländern: Belgien, Dänemark, Estland, Deutschland, die Niederlande, Portugal, Spanien und Großbritannien (Munduate, Euwema, & Elgoibar, 2012)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Die Ergebnisse der ersten Studie sowie die Vorstellung bewährter Praktiken sind veröffentlicht worden in: Munduate, L., Euwema, M., & Elgoibar, P. (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill. In diesem Bericht fokussieren wir uns auf die Ergebnisse und Praktiken aus der zweiten Studie.

Eine zweite Studie, ebenfalls mitfinanziert durch die Europäische Kommission für Beschäftigung, Soziales und Integration (Projekt Ref. VS/2012/0416) und den Partnerorganisationen, wurde zwischen 2012 und 2014 durchgeführt. In dieser Studie werden die Erfahrungen und Erwartungen von Arbeitgebern in Bezug auf Sozialen Dialog und Arbeitnehmervertretungen untersucht. Schwerpunkte sind die Erwartungen von Arbeitgebern an Arbeitnehmervertretungen hinsichtlich ihrer Rolle, Haltung und Kompetenzen, um als Partner für Soziale Innovation fungieren zu können. Diese Studie beinhaltet quantitative Daten von mehr als 600 Human Resource (HR) Manager und qualitative Daten von 110 Interviews mit HR Managern aus drei Sektoren: Finanzen, Hochschulbildung und Produktion. Die Studie wurde in elf EU-Mitgliedsstaaten durchgeführt: Belgien, Dänemark, Estland, Frankreich, Deutschland, Italien, die Niederlande, Polen, Portugal, Spanien und Großbritannien).



Symposium „Wen wollen wir am Tisch haben? Neue Formen Sozialen Dialogs in Europa“

Um die Studie zu strukturieren und auf Schlüsselfaktoren zu fokussieren, die zum Sozialen Dialog in europäischen Organisationen beitragen, haben wir ein Model entwickelt. Das Model ist dargestellt in Abbildung 1.

Das Model beginnt mit dem Klima von Industriebeziehungen der verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten. Die nationale Ebene (inklusive sektorieller Unterschiede) beeinflusst das Klima auf Organisationslevel. Eine historische und sozio-kulturelle Perspektive hilft zu verstehen, warum jedes Land in Sozialen Dialog und dessen Strukturen investiert hat und wie die Sozialen Partner innerhalb dieser Strukturen zueinander stehen.

Das Klima von Industriebeziehungen kann grob als kooperativ oder kompetitiv beschrieben werden. Auf Basis der Theorie über Kooperation und Kompetitivität von Deutsch et al. (2006) sind in diesem Model Sozial- und Interaktionsdynamiken zwischen den Beteiligten berücksichtigt worden. Solche Dynamiken umfassen Vertrauensbeziehungen zwischen den jeweiligen Parteien (Fulmer & Gelfand, 2012), Kompetenzen von Arbeitnehmervertretungen und Management (Wright, Dunford & Snell, 2001) sowie deren Engagement (Mowday & Streers, 1979). Vertrauen, Kompetenzen und Engagement spiegeln sich in den auftretenden Konflikttypen und der Art, wie mit diesen Konflikten umgegangen wird, wider (Jehn, 1995;

Hempel, Zhang & Tjosvold, 2009). Zum Schluss werden die Hauptergebnisse Sozialen Dialogs im Sinne von Konflikteffizienz, Einfluss auf Organisationsthemen und Qualität von Vereinbarungen betrachtet.

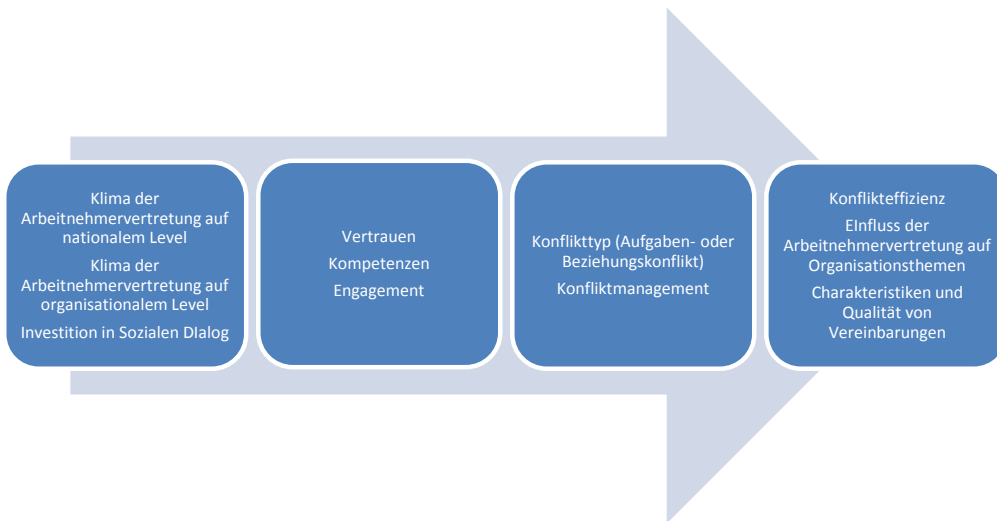


Abbildung 1. NEIRE Model

Das Klima von Arbeitnehmersvertretungen kann auf verschiedenen Dimensionen beschrieben werden. Ein Basismodel, auf das häufig verwiesen wird, ist "Konflikt" versus „Kooperation“ in Industriebeziehungen. Eng damit verwandt ist das Model von Deutsch (2006) über Kooperation-Kompetitivität. Zentraler Gedanke ist, dass kooperative Strukturen eine kooperative Kultur sowie kooperatives Verhalten fördern und umgekehrt. Mit anderen Worten fördert ein kooperativer Kontext das kooperative Managen von Konflikten und ein kompetitiver Kontext hängt mit kompetitivem Verhalten zusammen. Wenn die verschiedenen Parteien eine kooperative Orientation gegenüber Konflikten haben, können sie ihre Unstimmigkeiten, mit dem Ziel diese zu klären und eine Lösung zu finden, die für beide Parteien zufriedenstellend ist, diskutieren (Carnevale & Pruitt, 1992). Im Gegensatz dazu gibt es bei Kompetitivität in der Regel einen Gewinner und einen Verlierer (Carnevale & Pruitt, 1992). Abbildung 2 gibt eine Übersicht der Hauptcharakteristiken der jeweiligen Orientation.

Kooperatives Klima für Arbeitnehmersvertretungen	Kompetitives Klima für Arbeitnehmersvertretungen
Effektive Kommunikation wird gezeigt. Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft und verringerte Obstruktion.	Die Kommunikation ist beeinträchtigt, weil die Parteien versuchen, sich Vorteile zu schaffen, indem sie sich gegenseitig irreführen (z. B. falsche Versprechen,

Gefühl die Ideen von anderen mit sich vereinbaren zu können und einen Sinn für grundsätzliche Gemeinsamkeiten in Bezug auf Werte und Auffassungen haben sowie Vertrauen in die eigenen Ideen und dem Wert, den andere diesen Ideen zuschreiben.	Desinformation).
Den anderen anerkennen und respektieren, indem die Bedürfnisse des anderen adressiert werden.	Obstruktion und Mangel an Hilfsbereitschaft, welches zu gegenseitiger negativer Haltung und gegenseitigem Verdacht führt.
Bereitschaft, die Macht der anderen zu steigern (z. B. durch Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen).	Die wiederholte Erfahrung von Uneinigkeit und kritischer Ablehnung von Ideen reduziert das Vertrauen ineinander.
Definieren gegensätzliche Interessen als gemeinsames Problem, das durch kollaborative Anstrengung zu lösen ist.	Parteien versuchen ihre eigene Macht zu steigern und die Macht der anderen zu reduzieren.
	Die kompetitive Orientation stimuliert die Sichtweise, dass die Lösung von Konflikten nur von einer Seite auf die andere obstruiert werden kann.

Abbildung 2. Kooperatives und kompetitives Klima. (In Anlehnung an Deutsch, Coleman, & Markus (2006, p. 27-28))

### 3. Ergebnisse

Die deskriptiven Ergebnisse der Umfrage sind in Abbildung 3 dargestellt. Folgende Schlüsselfaktoren unseres Modells stellen wir detaillierter vor: Einfluss auf den Prozess der Entscheidungsfindung, wahrgenommene Kompetenzen, Konfliktfrequenz (Beziehungs- und Aufgabenkonflikt), Konfliktverhalten und Qualität der Vereinbarung. Darüber hinaus erläutern wir die Unterschiede zwischen den Ländern.

Im Allgemeinen nehmen europäische Manager den Einfluss der Arbeitnehmervertretungen auf den Entscheidungsfindungsprozess in Organisationen als relativ gering wahr. Sie betrachten die Arbeitnehmervertreter für die Ausführung ihrer Rolle als unterqualifiziert. Im Gegensatz dazu haben sie im Allgemeinen eine positivere Wahrnehmung über das Wohlwollen und die Integrität der Arbeitnehmervertretungen. Das organisationale Commitment der Arbeitnehmervertreter wird auch eher als hoch wahrgenommen und die Manager zeigen Bereitschaft, die Rolle der Arbeitnehmervertreter zu stärken. Abschließend kann gesagt werden, dass die Manager große Unterschiede zwischen den Arbeitnehmervertretungen ihrer Organisationen wahrnehmen, sodass die Ergebnisse nur mit Vorsicht generalisiert werden sollten.



## New European Industrial Relations **NEIRE**

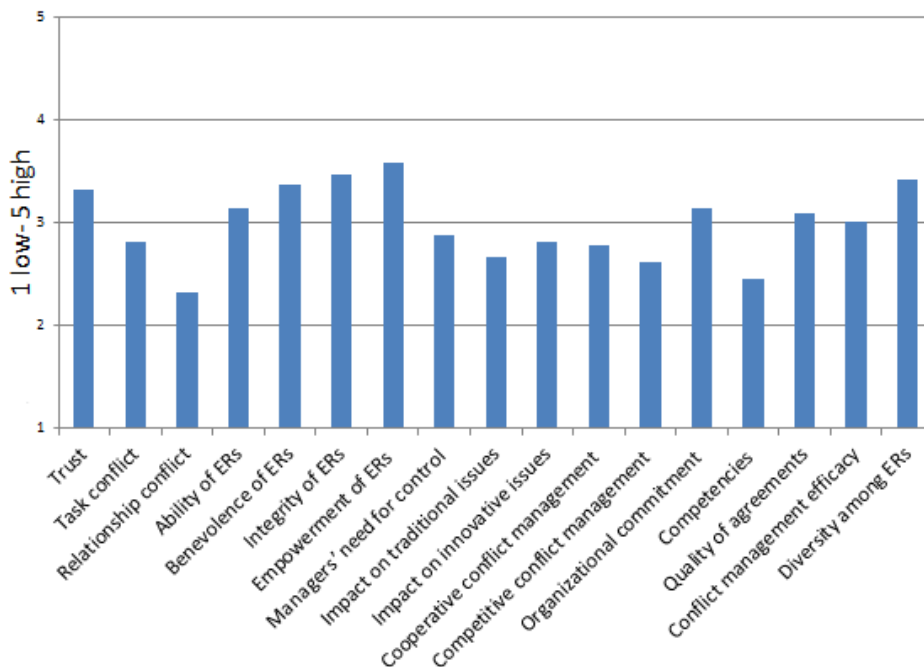


Abbildung 3. Europäische Mittelwerte auf den Variablen der Studie.

Zunächst wird der Einfluss von Arbeitnehmervertretungen auf den Prozess der Entscheidungsfindung in Organisationen fokussiert. Hierbei unterscheiden wir zwischen traditionellen und innovativen Themen. Traditionelle Themen sind „klassische“ kollektive Verhandlungsthemen wie Arbeitszeiten, Bezahl- und Anreizsysteme sowie Leistungsziele. Innovative Themen sind: Work-Life Balance, Gleichstellung, Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung sowie „grüne Themen“. Die Ergebnisse zeigen für beide Einflussstypen einen relativ geringen Wert (unter 3) in ganz Europa. Nichtsdestotrotz gibt es signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern (Abbildung 3).

- **Einfluss auf den Prozess der Entscheidungsfindung**

Die erste Auffälligkeit ist die Position von Deutschland in der oberen rechten Ecke (Abbildung 4), welche darauf hinweist, dass deutsche Manager den Einfluss von Arbeitnehmervertretungen auf beide Thementypen als relativ hoch wahrnehmen. Portugal hat hingegen für beide Thementypen einen geringen Wert (untere linke Ecke), was bedeutet, dass

der Einfluss von Arbeitnehmervertretungen auf den Entscheidungsfindungsprozess hinsichtlich klassischer und innovativer Themen als geringfügig wahrgenommen wird. Andere Länder wie die Niederlande und Dänemark haben einen deutlich höheren Wert für innovative verglichen mit traditionellen Themen. Auf Basis des NEIRE-Modells untersuchen wir, wie der Einfluss auf den Entscheidungsfindungsprozess mit anderen Faktoren wie wahrgenommener Kompetenz und Konfliktverhalten der Arbeitnehmervertretungen zusammenhängt.



Abbildung 4. Einfluss der Arbeitnehmervertretungen auf innovative und traditionelle Themen in elf Ländern. Die Skalen sind hier von 2-4 dargestellt, um die Unterschiede zu verdeutlichen (die originalen Likert-Skalen sind von 1 bis 5, vgl. Abbildung 1).

*Kompetenzen:* Manager, die Arbeitnehmervertreter als kompetent wahrnehmen, betrachten deren Einfluss auf den Entscheidungsfindungsprozess sowohl für traditionelle als auch für innovative Themen höher.

*Konfliktverhalten* Arbeitnehmervertreter, die mehr *kompetitives* Konfliktverhalten zeigen, scheinen größeren Einfluss auf traditionelle Themen zu haben, während Arbeitnehmervertreter mit mehr *kooperativem* Konfliktverhalten auf innovative Themen Einfluss haben.

*Integrität und Wohlwollen:* Diese werden im europäischen Durchschnitt als relativ hoch wahrgenommen (Abbildung 3), aber überraschender Weise hängen sie nicht mit dem Einfluss von Arbeitnehmervertretungen auf die Entscheidungsfindung zusammenhängen. Obwohl es

so scheint, dass die europäischen Manager denken, dass Arbeitnehmervertreter klare Prinzipien und gute Intentionen haben, scheint ihnen dies keinen größeren Einfluss auf Entscheidungen zu geben. Ein Zitat eines spanischen Managers veranschaulicht dieses Ergebnis:

*„Das einzig Gute, was ich über sie (Arbeitnehmervertretungen) sagen kann, ist dass sie gute Menschen sind.“*

- **Konfliktfrequenz zwischen Management und Arbeitnehmervertretungen**

Es scheint substantielle Unterschiede in der wahrgenommenen Frequenz von Konflikten zwischen Management und Arbeitnehmervertretungen zu geben (Abbildung 5). Wir unterscheiden hierbei zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikte. Bei Beziehungskonflikten geht es um Werte oder zwischenmenschliche Themen und bei Aufgabenkonflikten um Unstimmigkeiten bezüglich der Verteilung von Ressourcen, Vorgehen und Regeln (De Dreu & Weingart, 2003). Wie wir sehen können, haben alle Länder einen Wert unter drei für Beziehungskonflikte. Für die meisten Länder gilt das Gleiche hinsichtlich Aufgabenkonflikt. Frankreich hingegen hat mehr Konflikte beider Konflikttypen als der europäische Durchschnitt. Estnische Manager nehmen „ruhige“ Beziehungen mit Arbeitnehmervertretungen wahr, wenn wir Beziehungskonflikte betrachten. Auch in Belgien ist das Level der Beziehungskonflikte gering, aber das der Aufgabenkonflikte eines der Höchsten. Die Wissenschaft schlussfolgert überlicherweise, dass Beziehungskonflikte das Organisationsklima und die Leistung beeinträchtigen, während Aufgabenkonflikte, abhängig von einem kooperativen Kontext, die Produktivität steigern können (De Wit et al, 2012).

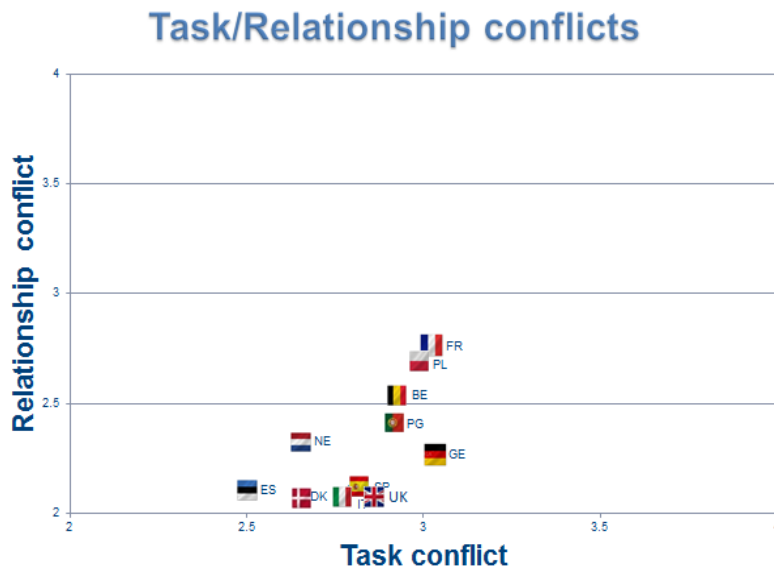


Abbildung 5. Aufgaben- und Beziehungskonflikte in elf Ländern. Die Skalen sind hier von 2-4 dargestellt, um die Unterschiede zu verdeutlichen (Die originalen Likert-Skalen sind von 1 bis 5, vgl. Figure 1).

- **Wahrgenommenes Konfliktverhalten von Arbeitnehmervertretungen**

Abbildung 6 zeigt das wahrgenommene kooperative und kompetitive Verhalten von Arbeitnehmervertretungen. So wie an anderer Stelle bereits erwähnt, kombinieren Arbeitnehmervertretungen kooperatives und kompetitives Verhalten. Diese Kombination kann entweder einen eher kooperativen oder einen eher kompetitiven Ansatz beinhalten. Hierbei erkennen wir Unterschiede zwischen den Ländern. Zum Beispiel zeigen Arbeitnehmervertretungen in Dänemark, Deutschland und Estland eher ein kooperatives Verhaltensmuster, während Arbeitnehmervertretungen in Belgien, Großbritannien und Spanien zu einem kompetitiven Verhaltensmuster tendieren.



Abbildung 6. Kooperatives und kompetitives Konfliktverhalten in elf Ländern. Die Skalen sind hier von 2-4 dargestellt, um die Unterschiede zu verdeutlichen (Die originalen Likert-Skalen sind von 1 bis 5, vgl. Figure 1).

Die Ergebnisse zeigen, dass die Wahrnehmung von Vertrauen in Arbeitsbeziehungen stark mit kooperativem Verhalten zusammenhängt. Jedoch hängt das Klima von Arbeitsbeziehungen nicht mit kompetitivem Verhalten zusammen. Zwei Interviewte veranschaulichen den Effekt, den das Arbeitsklima auf Konfliktverhalten haben kann:

*„In dem traditionellen Arbeitsbeziehungsmodell gibt es kein Vertrauen zwischen den verschiedenen Parteien... keine Ethik oder Transparenz... und das ist die Krise, in der das Management von Organisationen steckt.“ (Spanischer CEO)*

*„Wir vertrauen einander. Das ist die Vorbedingung einer engen Kooperation. Ich habe 100 % Vertrauen darin, dass sie gut arbeiten und vertrauenswürdig sind und auch darin, dass wir inoffizielle Gespräche, in denen wir gemeinsam laut denken, haben können. Das ist auch deswegen so, weil ich die Erfahrung gemacht habe, dass sie modern sind, das heißt, dass sie uns nicht als ihre Gegner wahrnehmen, sondern einfach als jemanden, der aus einer anderen Perspektive arbeitet und andere Aufgaben hat als sie selbst. Die Hauptaufgabe ist die Gleiche. Wir brauchen einen guten, gesunden und gut funktionierenden Arbeitsplatz und wir arbeiten alle zusammen, damit unsere Kunden eine gute Bank wahrnehmen.“ (Deutscher HR Leiter)*

- **Qualität von Vereinbarungen**

Wir untersuchen die Qualität der Vereinbarungen wie sie von Managern wahrgenommen wird (vgl. Abbildung 7). Es gibt keine extremen Unterschiede zwischen den Ländern und es scheint, als ob am Ende des Tages die Vereinbarungen weder besonders gut noch besonders schlecht sind, da die meisten Länder einen Wert von drei erreichen. Bei dem Level der Qualität ist offensichtlich in ganz Europa noch großer Spielraum für Verbesserungen.



Abbildung 7. Wahrgenommene Qualität von Vereinbarungen in elf Ländern.

Die Ergebnisse zeigen, dass vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen stark mit der Qualität von Vereinbarungen zusammenhängen. In Umgebungen, die durch Vertrauen zwischen Arbeitnehmervertretungen und Management gekennzeichnet sind, werden bessere Vereinbarungen getroffen. Ein anderer Faktor, der zu qualifizierteren Vereinbarungen führt, ist ein kooperatives Verhaltensmuster der Arbeitnehmervertreter. Im Gegensatz dazu hat ein kompetitives Verhaltensmuster negativen Einfluss. Darüber hinaus hängt auch das Kompetenzlevel der Arbeitnehmervertretungen mit der Qualität von Vereinbarungen zusammen. Schließlich hängt die Qualität von Vereinbarungen mit der Konflikteffizienz und einem konstruktiven Ansatz beider Parteien gegenüber der Konfliktauflösung zusammen.

#### 4. Praktische Empfehlungen und bewährte Praktiken

Das Klima von Arbeitsbeziehungen ist in Ländern, Sektoren und Organisationen unterschiedlich. Nichtsdestotrotz stellen sich auch deutliche Gemeinsamkeiten heraus, wenn man den HR-Direktoren und Arbeitnehmern in Europa Gehör schenkt. Hier fassen wir ihre Wünsche, Anliegen und einige Vorschläge zur Verbesserung des Sozialen Dialogs zusammen. Diese guten Praktiken können den Unternehmen als Inspiration dienen. HR-Manager und Arbeitnehmervertretungen können darüber nachdenken, wie diese Praktiken in ihrer Organisation angewendet werden können. Es mag einfach sein zu sagen, dass etwas nicht in unserem Land, Sektor oder der Organisation funktioniert. Wenn dies Ihre Reaktion ist, denken Sie bitte daran, dass es auch innerhalb der Länder und Sektoren erhebliche Unterschiede in den Organisationspraktiken gibt, wenn es um das Klima von Vertrauen und Kooperation in Arbeitsbeziehungen geht. Aus diesem Grund möchten wir die Arbeitgeber daran erinnern, dass sie für die Qualität des Sozialen Dialogs und der Arbeitnehmervertretungen in ihrer Organisation verantwortlich sind.

- **Innovativen Sozialen Dialog fördern**

Laut dem NEIRE-Modell beginnen wir mit der Untersuchung der Ergebnisse: ein effektiver Umgang mit Konflikten, Einfluss der Arbeitnehmervertretungen auf die Entscheidungsfindung in Organisationen und innovative Vereinbarungen von hoher Qualität. Die meisten europäischen Arbeitgeber bevorzugen starke Gegner am Tisch. Und sie wollen qualitativ hochwertige Vereinbarungen treffen, die den veränderten Anforderungen in der Belegschaft und der Wirtschaft gerecht werden. Um solche Vereinbarungen zu treffen, schätzen Arbeitgeber auch innerhalb der Organisation für den Sozialen Dialog eine formale Struktur.

In den nächsten Punkten untersuchen wir die Elemente des Modells in Bezug darauf, wie man Arbeitnehmervertretungen ermächtigt, qualitativ hochwertige Vereinbarungen zu treffen und eine minimale Eskalation von Konflikten erreicht.



*„Wir waren in der Lage, eine integrative Vereinbarung zu treffen, was in unserem Land als sehr innovativ angesehen wird. Wir konnten dies nur erreichen, aufgrund des konstruktiven Klimas und unserer gemeinsamen Anstrengung zu kooperieren. Während dieses Prozesses, konnten wir persönliche Konflikte vermeiden.“*

- **Einfache und flexible Strukturen für den Sozialen Dialog**

Bei den Praktiken, die in ganz Europa gesammelt worden sind, sehen wir in der Strukturierungsebene eine große Vielfalt. Die meisten großen und internationalen Organisationen sind gut organisiert und manchmal sogar überstrukturiert. HR-Manager äußern regelmäßig den Wunsch umfassendere und weniger "schwere" Strukturen von Arbeitnehmervertretungen zu haben. Dies gilt jedoch nicht für kleinere Unternehmen, wie zum Beispiel familiengeführte und lokale Unternehmen. Hier sind formale Repräsentationen oft nicht vorhanden. In der Regel handelt es sich um Linienmanagement. Im Fall von Großbritannien verlassen sich auch größere Unternehmen stark auf informelle Wege der Repräsentation, welche deutliche Einschränkungen haben.

Im Allgemeinen schätzen europäische HR-Manager den Sozialen Dialog als eine Form der strukturierten Verhandlung und Problemlösungsaktivität, die auch in rechtlichen Strukturen eingebettet ist. Wenn es um umfassende Modelle geht, bevorzugen HR-Manager weniger Parteien am Tisch, die verschiedene Gruppen von Mitarbeitern und Gewerkschaften repräsentieren. Darüber hinaus gibt es die Tendenz, eine stärkere Bindung zu Arbeitnehmervertretern, die im Unternehmen arbeiten, zu haben verglichen mit Vertrauensleuten, die von den Gewerkschaften beschäftigt werden. Deswegen werden in kleinen Unternehmen, in denen der informelle Dialog funktioniert, weniger formale Strukturen für Arbeitnehmervertretungen benötigt:

*„Es wäre besser die Strukturen zu vereinfachen. Wenn wir zum Beispiel 49 sind, benötigen wir diese Struktur nicht, aber wenn wir 51 sind, benötigen wir zehn Mitglieder im Betriebsrat!“ (Französischer HR Manager)*

Gute Praktik: Eine flexiblere Repräsentationsstruktur innerhalb der Organisation ist für die meisten HR-Manager ein attraktives Modell. Effiziente Beziehungen werden eher auf informeller statt formeller Ebene aufgebaut.

- **Gewerkschaften sollten innovativer und weniger ideologisch sein**

In den meisten Ländern zeigen die Arbeitgeber Anerkennung für Arbeitnehmervertretungen. Nichtsdestotrotz gibt es unter den Arbeitgebern das gemeinsame Verständnis, dass sich Gewerkschaften den ökonomischen Entwicklungen besser anpassen sollten, auch auf Organisationslevel. In den Augen der Arbeitgeber könnten Gewerkschaften das Klima der Arbeitsbeziehungen und deren Einfluss auf die Entscheidungsfindung in Organisationen verbessern, wenn sie weniger konservativ wären. Von den Arbeitnehmervertretungen wird erwartet, dass sie im Interesse der Arbeitnehmer kämpfen, wobei das nicht notwendigerweise im Konflikt mit den Interessen des Unternehmens stehen muss. In der Tat ist das die Wahrnehmung der meisten Arbeitgeber, die erwarten, dass Gewerkschaften auch diese



Perspektive einnehmen und Arbeitnehmervertreter in diesem Sinne ausbilden. Innerhalb Europa werden in Deutschland die Arbeitnehmervertretungen als relative einflussreich wahrgenommen. Ein deutscher Manager veranschaulicht dies:

*„Traditionelle Arbeitsbeziehungen können als konstruktiv charakterisiert werden, einem Verlangen zusammenzuarbeiten und ich denke, dass mich 99 % meiner Kollegen und 99 % der Arbeitnehmer darin bestätigen würden.“ (Deutscher HRMmanager)*

- **In Sozialen Dialog investieren**

Viele Arbeitgeber erkennen die Relevanz einer strukturierten Repräsentation und machen erhebliche Investitionen, um dies umzusetzen. Sie bezahlen Repräsentanten in Teil- und Vollzeit und haben Personal in der Personalabteilung, welches sich im Sozialen Dialog und in strukturierten Verhandlungen engagiert. Die meisten Arbeitnehmer betrachten dies als gute Investition, obwohl einige der Meinung sind, dass es in den formalen Strukturen mehr Effizienz geben könnte. In Sozialen Dialog zu investieren zahlt sich auf verschiedene Weise aus, vor allem wenn es in einer kooperativen Beziehung eingebettet ist.

*„Die Rolle der Arbeitnehmervertretung ist wichtig in unserer Organisation; wir brauchen sie, um gute Vereinbarungen mit unseren Mitarbeitern treffen zu können und wir vertrauen darauf, dass sie die besten Absichten haben, genau das zu tun.“ (HR Direktor, Bildungssektor)*

Gute Praktik: Förderung des Sozialen Dialogs und eine Einbeziehung verschiedener Arbeitnehmergruppen in Abhängigkeit von dem zu verhandelnden Thema.

*„Der Soziale Dialog muss sich auf die ‚schwächste Gruppe‘ in Bezug auf Erklärungsbedarf konzentrieren. Daher ist ein solider didaktischer Ansatz erforderlich. Dies sind nicht per se die Arbeiter, die solche Erklärungen brauchen – wenn es sich zum Beispiel um ein technisches Problem in unserer Produktion handelt, dann sind die Mitarbeiter und Führungskräfte erklärungsbedürftig. Es hängt also sehr stark von dem Thema, über das wir reden, ab.“ (Belgischer HR-Manager)*

- **In formale Beziehungen investieren**

Es gibt in jedem Land deutliche Unterschiede zwischen Organisationen und Sektoren Auch wenn der Finanzsektor mit dramatischen Veränderungen konfrontiert wird, ist das Klima der Arbeitsbeziehungen im Vergleich zum Industriesektor relativ kooperativ. Auch die Hochschulbildung ist verglichen mit dem Industriesektor im Allgemeinen kooperativer. Wie kann ein Klima für kooperative Arbeitsbeziehungen in Organisationen gefördert werden?

Ein Schlüsselfaktor, der von vielen Personalverantwortlichen genannt wurde, ist die Entwicklung guter und aufgabenorientierter informeller Beziehungen. In Belgien, Deutschland, Dänemark und den Niederlanden verwendet das Management eine weitgehend informelle Kommunikation bevor es offiziell mit den Verhandlungen beginnt, um die "schweren" Strukturen zu umgehen und mögliche Lösungen im Voraus zu entwickeln. Demnach ist es eine gute Praktik in informelle Beziehungen zu investieren, sowie die folgenden Zitate verdeutlichen:

*„In informellen Treffen zeigen die Arbeitnehmervertreter eher Verständnis für die Themen, die in formellen Sitzungen schwer wären, auf den Tisch zu bringen.“ (Belgischer HR-Manager, Energiesektor)*

*„Unsere informelle Beziehung ist sicherlich besser als die Formale. Daher versuche ich mich aktiv in diesen informellen Beziehungen mit den Arbeitnehmervertretern zu engagieren, denn ich bin davon überzeugt, dass dies langfristig auch unsere formale Beziehung verbessert.“ (Belgischer HR-Manager)*



G8 –Staatsoberhaupte gucken Fußball.

- **Vertrauen aufbauen**

Vertrauen wird als Schlüssel für die Beziehung zwischen Management und Arbeitnehmervertretungen gesehen. Es mangelt also eindeutig an Vertrauen und Manager

glauben in der Regel, dass die Arbeitnehmervertretungen ihnen nicht trauen. Vertrauen wächst meist langsam und wird mit langen Amtszeiten von Arbeitnehmervertretungen in Verbindung gebracht. Im Allgemeinen äußern die Arbeitgeber eine Notwendigkeit, transparent zu sein, offene Kommunikation zu fördern und sensibel gegenüber den Mitarbeitern zu sein. Manager verweisen noch einmal auf die Notwendigkeit einer Ausbildung, um in der Lage zu sein, effektiver mit den Arbeitnehmervertretungen über verschiedene komplexe Themen bezüglich der organisatorischen Dynamik kommunizieren zu können und damit das Vertrauen zwischen den Parteien zu verbessern. Einige Unternehmen berichten, dass sie einmal im Jahr eine Teamaktivität für das Management und die Arbeitnehmervertreter durchführen, um deren Beziehung zu verbessern und Vertrauen aufzubauen.

*„Um gute und vertrauenswürdige soziale Beziehungen zu halten, gehen wir - Management und Arbeitnehmervertretungen zusammen - einmal im Jahr auf eine Reise, z.B. eines unserer Werke im Ausland besuchen. Für uns ist es wichtig, die Arbeitnehmervertreter nicht nur in ihrer Funktion zu sehen, sondern auch als Menschen mit einem persönlichen Hintergrund.“ (Belgischer HR-Manager).*

Gute Praktik: Teilen von Informationen und Involvierung der Arbeitnehmervertreter im Entscheidungsfindungsprozess.

*„Generell sind die Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmervertretungen sehr kooperativ. Wir respektieren die Position der anderen Partei und teilen offen Informationen.“*



- **Kompetenzen der Arbeitnehmervertretungen entwickeln**

Es gibt die allgemeine Meinung unter den Arbeitgebern, dass es notwendig ist, die Rolle der Arbeitnehmervertreter zu professionalisieren und technische Kompetenzen zu trainieren. Die ideologische Ausrichtung, die das Profil der Arbeitnehmervertretungen in vielen europäischen Ländern (wie z. B. Spanien) prägt, ist durch Klassenkampf und Konfrontation

mit dem Management gekennzeichnet. Arbeitgeber weisen darauf hin, dass es wichtig ist die Rolle für kompetente Leute attraktiver zu machen – einschließlich für die Mitarbeiter, die jünger sind und eine flexiblere Einstellung haben.

Die Ausbildung der Arbeitnehmervertreter wird regelmäßig als Verantwortung der Gewerkschaften gesehen. Manchmal nutzen Unternehmen dies als Entschuldigung dafür, nicht in die Ausbildung zu investieren. Wir haben gute Praktiken gesehen, in denen die Arbeitgeber gemeinsam mit den Gewerkschaften unter dem Dach der Gewerkschaften arbeiten und ihre unabhängige Rolle achten. Darüber hinaus investieren einige Unternehmen auch in ein vom Unternehmen bereitgestelltes Training für Betriebsräte.

Gute Praktik: Steigerung und Verbesserung des Trainings für Arbeitnehmervertretungen - vor allem in Betriebswirtschaft und allgemeinen Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeiten. Neben der Verbesserung ihrer Kompetenzen, könnte sich aus dieser speziellen Ausbildung eine offenere Haltung bei Verhandlungen ergeben.

*„In unserem Unternehmen investieren wir in die Ausbildung unserer Arbeitnehmervertreter; wir glauben, dass wir innovativere und bessere Vereinbarungen erreichen, wenn wir mit kompetenten Arbeitnehmervertretungen verhandeln.“*

*„Das Unternehmen sollte Schulungen für Arbeitnehmervertreter anbieten, sobald sie gewählt wurden.“*

*„Eine Ausbildung in Fächern wie Betriebswirtschaft, Finanz- und Verhandlungsgeschick kann den Arbeitnehmervertretern mehr Werkzeuge für ihre Arbeit zur Verfügung stellen und so ihre Flexibilität erhöhen.“*



- **Die Rolle des Arbeitnehmervertreters attraktiver machen**

Viele Personalchefs äußern sich besorgt über die Rekrutierung kompetenter und motivierter Arbeitnehmervertreter. Die Arbeitgeber sind auf der Suche nach Möglichkeiten kompetente, junge Mitarbeiter darin zu unterstützen, sich als Arbeitnehmervertreter zu engagieren. Folgende interessante Maßnahmen werden genannt:

- Belohnung der Rolle der Arbeitnehmervertreter, als Teil des Karrieremanagements (man kann kein Manager werden, wenn man sich nicht als Arbeitnehmervertreter engagiert hat).
- Förderung einer angemessenen Vergütung, vor allem in großen Organisationen.
- Die Löhne sollten nicht unbedingt auf dem Einstiegslevel begrenzt sein, wenn die Arbeitnehmervertreter anfangen.
- Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter für kürzere Zeiträume oder spezifische Projektaufgaben anstatt langjähriger Verpflichtung.

- **Zur Veränderungsbereitschaft beitragen**

Im Sinne von Einstellungen schätzt das HR-Management besonders ein hohes Maß an Offenheit gegenüber Veränderungen. Eine Reihe von HR-Managern beschreibt die Einstellung als starr. Dies wird insbesondere aufgrund der Tatsache, dass sich die meisten der untersuchten Unternehmen in einer sehr dynamischen Umgebung mit konstanten Veränderungen befinden (z. B. in Bezug auf den Wettbewerb) als Problem wahrgenommen. Die kontinuierliche Notwendigkeit sich der äußeren Umgebung anzupassen, kann aus Sicht des HR-Managements kaum mit der aktuellen Haltung von Arbeitnehmervertretungen vereinbart werden. Im Allgemeinen möchte das Management dafür aber nicht die Verantwortung - indem sie z. B. Schulungen anbieten - übernehmen.

Aber das Management kann zur Veränderungsbereitschaft beitragen, indem es die Arbeitnehmervertreter frühzeitig involviert, sie gut informiert und sie befähigt.

Gute Praktik: Training und Ausbildung anbieten.

Ein HR-Manager einer Universität sagt:

*„Die Aus- und Weiterbildung von Arbeitnehmervertretern wird von der Universität zur Verfügung gestellt. Wir nehmen uns auch die Zeit, regelmäßig schwierige Fälle zu klären, um sie zu befähigen, Entscheidungen zu treffen. Dies ist jedoch ein heikles Thema. Es erfordert ein vertrauensvolles Klima, weil es sonst als Manipulation wahrgenommen wird.“*

- **Konstruktives Konfliktmanagement**

Die Förderung eines konstruktiven Konfliktmanagements wird von vielen Personalverantwortlichen als Notwendigkeit angesehen. Arbeitgeber können dazu beitragen. Zum Beispiel nutzen mehrere der untersuchten Unternehmen Arbeitsgruppen (bestehend aus Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern), um potenzielle Konflikte schon vor den Verhandlungen zu überwinden. Darüber hinaus werden die Mitglieder der Arbeitsgruppen vor

allein auf Basis ihrer Expertise ausgewählt, was bedeutet, dass im Prinzip jeder am Tisch fundierte Kenntnisse über das Thema haben sollte. Dies erleichtert die Diskussionen und führt wahrscheinlich zu guten Ergebnissen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Erweiterung von Arbeitsgruppen um Mitarbeiter mit Expertise eine gute Praktik ist, um konstruktiveren und innovativeren Sozialen Dialog zu erreichen.

*„Die Arbeitnehmervertreter sollten die Funktion eines Co-Managers erfüllen. Sie sollten zusammen mit dem Management damit beschäftigt sein, nach der besten Lösung für das Unternehmen zu suchen. Deshalb braucht der Betriebsrat Mitglieder, die mündlich kompetent sind und verstehen, wie das Unternehmen finanziell funktioniert. Sie müssen alle erforderlichen Kompetenzen eines Co-Managers besitzen, sodass sie auf gleicher Ebene wie das Top-Management sind.“(Deutscher HR Manager, Service Bereich).*

Mehrere HR-Manager verweisen ausdrücklich auf „nationale Aktionstage“, welche als Belastung gesehen werden, da sich die Belegschaft in der Regel beteiligt, obwohl es nicht unbedingt eine Verbindung zum Unternehmen gibt. HR-Manager würden in diesem Zusammenhang gerne mehr innovative und kreative Lösungen sehen. Laut dem HR-Management gibt es Möglichkeiten, die Teilnahme an solchen nationalen Aktionstagen zu vermeiden und es sei wichtig Lösungen zu finden, dies zu tun. Ein HR-Manager berichtet:

*„Die Teilnahme an nationalen Aktionstagen bedeutet hohe Kosten für uns, obwohl der Streik oftmals überhaupt nicht mit dem Unternehmen zusammenhängt. Dies sollte vermeidbar sein und wir haben zweimal bewiesen, dass das funktionieren kann. Allerdings mussten wir in Konzessionsverhandlungen gehen und das ist ungesund.“  
(Belgischer HR Manager)*

Eine gute Praktik ist es, die Arbeitnehmervertreter und HR-Manager in Verhandlungsführung zu trainieren, sodass sich beide Parteien darauf konzentrieren, die gemeinsamen Interessen aufzudecken anstatt auf der eigenen Position zu beharren. Aktionstage sind weder für Führungskräfte (die Firma verliert) noch für die Arbeitnehmer (die Arbeiter verlieren) von Vorteil. Daher ist es eine bessere Alternative, gemeinsam an kreativen Lösungen zu arbeiten, die beide Parteien zufriedenstellen. Dafür sind Vertrauen und Kompetenzen am Verhandlungstisch unerlässlich. Auf der einen Seite verbessert Vertrauen den Informationsaustausch und auf der anderen Seite ermöglichen Kompetenzen den Arbeitnehmervertretern ihre Aufgabe und die zu treffende Entscheidung besser zu verstehen.



*Koordinationssteam:*

Prof. Martin C. Euwema (KU Leuven, Belgium)  
Prof. Lourdes Munduate (University of Seville, Spain)  
Dr. Patricia Elgoibar (IESEG School of Management, France)  
Ana Belén García, MA (KU Leuven, Belgium, and University of Seville, Spain).  
Erica Pender, MA (KU Leuven, Belgium, and University of Seville, Spain).

*Danksagung:*

Wir möchten der Europäischen Kommission, GD Beschäftigung für die finanzielle Unterstützung und den Partnern aus dem NEIRE-Forschungsprojekt für die Datenerhebung im jeweiligen Teilnehmerland und deren wertvollen Beitrag zu dem Projekt danken:

Belgium: Prof. Valeria Pulignano and Nadja Doerflinger, MA (KU Leuven).  
Denmark: Dr. Hans Jurgen Limborg and Soren Viemose (TeamArbejdsliv).  
Estonia: Prof. Mare Teichman and Merle Lohmus (Tallin University of Technology).  
France: Prof. Aurélien Colson and Dr. Francesco Marchi (ESSEC Business School).  
Germany: Dr. Michael Whittall (Technical University of Munich).  
Italy: Dr. Giovanni Passarelli (University of Calabria).  
The Netherlands: Prof. Aukje Nauta (University of Amsterdam).  
Poland: Prof. Barbara Kozusznik and Dr. Jaroslaw Polak (University of Silesia, Katowice)  
Portugal: Prof. Ana M. Passos (ISCTE Lisboa).  
Spain: Prof. Lourdes Munduate and Dr. Francisco Medina (University of Seville).  
United Kingdom: Prof. Miguel Martínez-Lucio and Dr. Arjan Keizer (Manchester Business School)

Formatiert: Spanisch  
(international)

## Referenzen

- Carley, M. & Marginson, P. (2010). Negotiating the crisis: Social partners responses. In European Commission (Ed.), *Industrial Relations in Europe 2010*. Brussels: European Commission.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43, 531-582
- Coleman, P. T. (2006). A tale of two theories: Implicit theories of power and power-sharing in organizations. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.), *Power and interdependence in organisations* (pp. 133-149), U.K: Cambridge University Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- Da Costa, I., Pulignano, V., Rehfeldt, U., & Telljohann, V. (2012). Transnational negotiations and the Europeanization of industrial relations: Potential and obstacles. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (2), 123-137.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In: Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E.(Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 23–42). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A., (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390
- European Commission (2011). *Consulting European social partners: Understanding how it works*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- European Commission (2012). *Industrial Relationships in Europe Report 2012*. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Elgoibar, P. (2013). *Worker representatives' conflict behavior in Europe. With a focus on Spain*, University of Leuven and University of Seville. PhD dissertation.
- Fulmer, C.A. & Gelfand, M.J. (2011). At what level (and in whom) we trust? Trust across multiple organizational level. *Journal of Management*, 38 (4), 1167 – 1230.
- Hempel, P., Zhang, Z., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 41-65.
- International Labour Organization, ILO (2005). *Social dialogue: Finding a common voice*. Social Dialogue Sector. Geneva: International Labour Office.



- Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Martinez Lucio, M. & Weston, S. (2007). Preparing the ground for a Social Europe? European works councils and European Regulatory Identity. In M. Whittall, H. Knudsen, & F. Huijgen (Eds.), *Towards a European Labour Identity*, London: Routledge, 2007.
- Molina, O. & Miguelez, F. (2013). From negotiation to imposition: Social Dialogue in austerity times in Spain. *International Labour Office (ILO)*, working paper, 51.
- Mowday, R.T. & Steers, R.M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14, 224 – 227
- Munduate, L., Euwema, M., Elgoibar, P. (Eds.) (2012). *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pulignano, V., Martinez-Lucio, M., & Whittall, M. (2012). Systems of representation in Europe: Variety around a social model. In L. Munduate, M.C. Euwema & P. Elgoibar (Eds.) *Ten steps for empowering employee representatives in the new European industrial relations* (pp.1-6). Madrid: McGraw-Hill.
- Visser, J. (2010). *The institutional characteristics of trade unions, wage settings, state intervention and social pacts*. Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, (2001). Human Resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721