



IMU Institut

---

**Zur Mitbestimmungspraxis  
in den deutschen Allianz-Unternehmen  
nach der Gründung der Allianz SE**

Hermann Biehler  
München, Mai 2009

## Inhaltsverzeichnis

### Abkürzungen

#### **1 Der Untersuchungsgegenstand und seine Rahmenbedingungen**

- 1.1 Der europäische Einigungsprozess: Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) und Mitbestimmung in Europa
- 1.2 Die Restrukturierung der Allianz Gruppe in Europa

#### **2 Ziele und Methodik der vorliegenden Arbeit**

- 2.1 Ziele
- 2.2 Methodik

#### **3 Veränderungen der Interessenvertretungsinstitutionen in Deutschland seit der Gründung der Allianz SE**

- 3.1 Allianz SE und Arbeitnehmerbeteiligung
- 3.2 Allianz, Dresdner Bank und betriebliche Interessenvertretung in Deutschland
- 3.3 Die Betreuung der Allianz-Betriebsräte durch ver.di

#### **4 Die Interessenvertretung in der Allianz in Deutschland im Urteil der Befragten**

- 4.1 Situationsbeschreibung
  - 4.1.1 Zur persönlichen Situation der Befragten
  - 4.1.2 Betriebsratsarbeit unter neuen Rahmenbedingungen
  - 4.1.3 GBRs, KBRs und Aufsichtsräte in neuer Konzernstruktur
- 4.2 Positionierung zur Europäisierung der Allianz-Gruppe
  - 4.2.1 Informationsstand zur SE
  - 4.2.2 Interesse an und Einstellung zur Europäisierung
  - 4.2.3 Einschätzung des SE-BR im Vergleich zum AEC
- 4.3 Arbeitskontakte zwischen nationaler und europäischer Ebene
  - 4.3.1 SE-Tochtergesellschaften
  - 4.3.2 Transnationale Arbeitskontakte außerhalb der Mitbestimmungsgremien
  - 4.3.3 Zusammenfassung zum Verhältnis von europäischer und deutscher Mitbestimmungsebene
- 4.4 Vorstellungen zur künftigen transnationalen Interessenvertretung
  - 4.4.1 Arbeitsgrundlagen und Arbeitsweise
  - 4.4.2 Transnationale Themen der Interessenvertretung
  - 4.4.3 Transnationale Kooperation der Gewerkschaften zur Unterstützung betrieblicher Interessenvertretung

#### **5 Zusammenfassung und Ausblick**

- 5.1 Zusammenfassung
- 5.2 Vergleich mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen zur europäischen Arbeitnehmerbeteiligung

### Literatur

## Abkürzungen

ADAG	Allianz Deutschland AG (die Holding für die deutschen Allianz-Unternehmen)
AEC	Allianz European Council (eine Art EBR auf freiwilliger Basis)
AGCS	Allianz Global Corporate & Specialty
AGIS	Allianz Gesellschaft für Informatik Service mbH
ASIC	Allianz Shared Infrastructure Services
BVG	Besonderes Verhandlungsgremium (für die Arbeitnehmerrechte in der SE)
EBR	Europäischer Betriebsrat
GBR	Gesamtbetriebsrat
GIM	Grundwert Immobilien Management GmbH
KBR	Konzernbetriebsrat
KVG	Kleines Verhandlungsgremium (für die Arbeitnehmerrechte in der SE)
SE	Societas Europaea (Europäische Gesellschaft; Europäische Aktiengesellschaft)
SE-AR	Aufsichtsrat der SE
SE-BR	Betriebsrat der SE
SE-VS	Vorstand der SE
UNI	Union Network International
	UNI Europa Finance (auch: UNI Europa Finanz): in Europa für Finanzdienstleistungen zuständig



## 1 Der Untersuchungsgegenstand und seine Rahmenbedingungen

### 1.1 Der europäische Einigungsprozess: Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) und Mitbestimmung in Europa

Für die Sicherung des Friedens in Europa war und ist die europäische Einigung von eminenter Bedeutung. Die zunehmende Kooperation und Koordination zwischen den Nationalstaaten – angefangen bei der gemeinsamen Regulierung der Märkte für Kohle und Stahl in den 50er Jahren über die Freiheit von Waren-, Zahlungs- und Kapitalverkehr, Freizügigkeit der Arbeitskräfte und die Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit (Binnenmarkt), die Währungsunion bis zu gemeinsamen politischen Institutionen und Politikfeldern und zur Diskussion um eine gemeinsame Verfassung – erstreckt sich mittlerweile trotz wirtschaftspolitischen Schwerpunkts auf alle gesellschaftlichen Gebiete. Nahezu von Anfang an gab es auch die Idee einer „Aktiengesellschaft europäischen Typs“.<sup>1</sup>

Der Realisierung dieser Idee standen vor allem die unterschiedlichen Strukturen der Unternehmensorgane in den europäischen Ländern und – damit zusammenhängend – die unterschiedlichen Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer im Wege. Die dualistische Struktur organisiert Leitungs- und Aufsichtsfunktion in getrennten Gremien (Vorstand, Aufsichtsrat), während nach dem monistischen System (Board oder Verwaltungsrat) beide Funktionen in einem Gremium zusammengefasst werden. Die Repräsentation von Arbeitnehmern trifft in diesem Gremium auf besonders großen Widerstand der Arbeitgeberseite und verschärft die prinzipiell divergierende Haltung zur Beteiligung von Arbeitnehmern an unternehmerischen Entscheidungsprozessen. An den genannten Hindernissen drohte eine europäische Rechtsform für Unternehmen zu scheitern.

Der Durchbruch gelang damit, dass für die Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea; SE) in jeder Hinsicht weite Gestaltungsspielräume eingeräumt wurden.<sup>2</sup> Hinsichtlich der Unternehmensorgane kann das Unternehmen zwischen monistischer und dualistischer Struktur wählen. Als SE ist ein Unternehmen eine Gesellschaft nach europäischem Recht, in allen EU-Ländern<sup>3</sup> anerkannt und frei, den Unternehmenssitz von einem Land in ein anderes zu verlagern. – Und hinsichtlich der Beteiligung der Beschäftigten konnte der Knoten durch den Vorrang von Verhandlungen zwischen Unternehmensseite und Arbeitnehmervertretung durchschlagen werden.<sup>4</sup> Für den Fall, dass sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer in freien Verhandlungen nicht auf eine unternehmensspezifische Regelung der Arbeitnehmerbeteiligung einigen, können sie sich auf eine Auffanglösung mit Unterrichts-, Anhörungs- und Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmer verständigen. Verzichtet die Arbeitnehmervertretung mit

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu Köstler 2004, Vorwort zur 1. Aufl. 2002 und S. 11, sowie Stollt 2006 und ausführlich Nagel/Freis/Kleinsorge 2005, S. 4 ff.

<sup>2</sup> Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE); im Folgenden werden die Bezeichnungen „Verordnung“ und „Europäische Aktiengesellschaft“ oder „SE“ verwendet.

<sup>3</sup> und zusätzlich in Norwegen, Island und Liechtenstein

<sup>4</sup> Geregelt wird das in der „Richtlinie 2001/86/EG des Rates vom 8. Oktober 2001 zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer“, im Folgenden als „Richtlinie“ bezeichnet.

2/3-Mehrheit gar auf Verhandlungen, so finden die Rechtsvorschriften zum europäischen Betriebsrat Anwendung. Damit wird sowohl die Einrichtung einer Arbeitnehmervertretung auf Ebene des Gesamtunternehmens gewährleistet als auch der Anspruch auf Arbeitnehmerrechte nach gültigen nationalen Bestimmungen.<sup>5</sup> Eine Einigung in den Verhandlungen darf man dann erwarten, wenn sich durch sie beide Seiten besser stellen als dies mit der Aufanglösung der Fall wäre.

Parallel zu den Bemühungen um eine Europäische Aktiengesellschaft wurden europäische Betriebsräte (EBR) für in nationaler Rechtsform grenzüberschreitend tätige Konzerne entwickelt. Damit wird tendenziell eine Harmonisierung der industriellen Beziehungen angestrebt. Als entscheidende Neuerung der EBR-Richtlinie<sup>6</sup> ist anzusehen, dass sie den EBR mit einigen Rahmenbedingungen vorschreibt, aber der konkreten Ausgestaltung in Verhandlungen zwischen Management und Arbeitnehmervertretung breiten Spielraum lässt. Diese „erzwungene Freiwilligkeit“<sup>7</sup> wurde später in die Richtlinie zur Beteiligung der Arbeitnehmer in der SE übernommen.

Zur Praxis der 1994 ermöglichten EBRs liegt eine Reihe von Erfahrungen und Untersuchungen vor.<sup>8</sup> Sie sind für die Arbeitnehmerbeteiligung auch in der SE wichtig. Denn erstens kann der EBR als Referenzmodell für die Arbeitnehmerbeteiligung in der SE gelten. Den Arbeitnehmervertretern steht es offen, für die Anwendung der Rechtsvorschriften zum EBR zu plädieren. Zweitens sind die Erfahrungen der grenzüberschreitenden Kooperation von Arbeitnehmervertretern für die Arbeit der Betriebsräte der SE (SE-BR) vermutlich nützlich und hilfreich. Und drittens hat die Praxis der EBRs gewisse Standards hinsichtlich der Arbeitnehmerrechte mit gestärkt. So besteht mittlerweile europaweit über Unterrichts- und Anhörungsrechte Konsens. Und die Themen Geschlechtergleichstellung, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und Weiterbildung werden von den meisten EBR's verhandelt und inzwischen weithin der Zuständigkeit der Arbeitnehmervertretungen zugestanden.<sup>9</sup>

## 1.2 Die Restrukturierung der Allianz Gruppe in Europa

Die Allianz – 1890 gegründet – ist seit frühesten Jahren international ausgerichtet. Bereits 1898 wird eine Niederlassung in London eröffnet. 1913 werden schon 20 Prozent der Prämieinnahmen außerhalb Deutschlands erzielt. In Frankreich ist die Allianz seit 1959 vertreten, in Italien seit 1966. Befördert wird die Expansion im Ausland in neuerer Zeit durch den

---

<sup>5</sup> Fulton 2006, S. 41

<sup>6</sup> „Richtlinie 94/95EG des Rates über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen“, im Folgenden als EBR-Richtlinie bezeichnet.

<sup>7</sup> Kotthoff 2006, S. 12

<sup>8</sup> V.a. auf die Auswertung von Kotthoff 2006 sei hingewiesen; für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung sind Carley/Hall 2006, Waddington 2006 im Zusammenhang mit Unternehmensrestrukturierungen und Beirnaert 2006 mit einer Auswertung von best practice. Fallstudien hat Telljohann 2006 zusammengetragen. Umfangreiches Zahlenmaterial zu EBRs liegen bei Kerckhofs 2006 vor.

<sup>9</sup> Silva 2006, S.8

europäischen Binnenmarkt, die Öffnung der osteuropäischen Märkte, die Einführung des Euro<sup>10</sup> und die Steuerbefreiung für Beteiligungsverkäufe von Unternehmen.

Als Ende 2004 die Möglichkeit zur Bildung einer SE geschaffen ist, ist die Gruppe weltweit der zweitgrößte Finanzdienstleistungskonzern nach der mittlerweile im Strudel der Finanzmarktkrise gestrauchelten AIG. Die Allianz Group hat zu dieser Zeit weltweit etwa 175.000 Beschäftigte. In Europa sind rund 130.000 Menschen in über 160 Allianz-Unternehmen in 29 Ländern beschäftigt, davon etwa 76.000 in 43 deutschen Unternehmen (vgl. Tabelle 1). Die Unternehmen haben eigene Vorstände, Aufsichtsräte und Betriebsräte, erstellen eigene Jahresabschlüsse und haben ihre eigenen Publizitätspflichten, alles in allem ein großer organisatorischer und kostenmäßiger Aufwand.<sup>11</sup>

Tabelle 1: Die Allianz Group 2005<sup>12</sup>

	Anzahl der Unternehmen	Anzahl der Beschäftigten
Deutschland	43	76.000
Europa	160	130.000
Welt	-	175.000

Die Kapitalbeteiligung an den über 160 europäischen Unternehmen ist in Folge der Übernahme anderer Versicherungskonzerne sehr verschachtelt. An manchen Unternehmen bestehen direkte und indirekte, an manchen nur indirekte Beteiligungen (vgl. Abbildung 1). Die Konsequenzen daraus sind teilweise nicht mehr zu überblicken, mit gravierenden Folgen, etwa, wenn plötzlich nationale Kartellrechtsbestimmungen verletzt erscheinen. Die Vielzahl von Unternehmen lässt Parallelstrukturen und Synergiepotentiale vermuten. Eine einheitliche und zentral gesteuerte weltweite Führung des Konzerns ist in diesem Unternehmensgeflecht sehr erschwert.

Die Entflechtung dieser Struktur erweist sich als schwierig, langwierig und teuer. Mit dem Inkrafttreten des Rechts zur Europäischen Aktiengesellschaft bietet sich für den Vorstand eine neue Möglichkeit zur Restrukturierung. Der Geltungsbereich der SE erstreckt sich auf alle EU-Länder und auf die Vertragsstaaten des EWR. In diesem Gebiet kann nun in einer Rechtsform ein Unternehmen tätig sein. Grenzüberschreitende Beteiligungen an Unternehmen, die dem jeweiligen nationalen Recht unterstehen, können in einer europäischen Aktiengesellschaft aufgelöst werden.

Die grenzüberschreitende Verschmelzung der RAS (Riunione Adriatica di Sicurtà S.p.A.) auf die Allianz AG und deren Konstituierung als SE<sup>13</sup> mit etwa 5,7 Mrd. € Kosten ist letztlich um

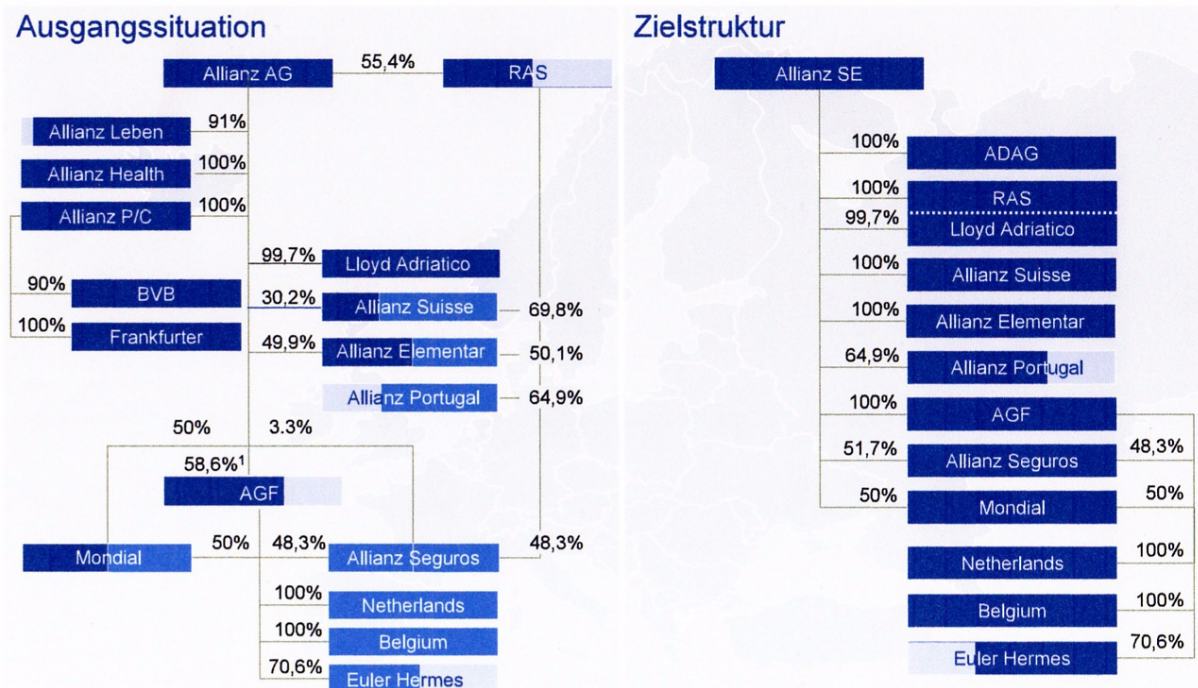
<sup>10</sup> Versicherungsunternehmen müssen die Prämieinnahmen zu mindestens 80% in der Währung der Versicherungspolice anlegen. Mit der Einführung des Euro wird der Handlungsspielraum stark erweitert.

<sup>11</sup> Vgl. Biehler/Hahn 2007

<sup>12</sup> Daten nach Allianz-Group Portal: Allianz in Europa, 2

etwa 1,3 Mrd. € billiger als ein Kauf-Angebot an die freien Aktionäre der RAS und ein anschließendes „squeeze out“, die nächstbeste Lösung. Und sie bietet den Vorteil, dass die Restrukturierung parallel auf europäischer und auf einzelstaatlicher Ebene laufen kann, somit zielstrebig zu vollziehen ist als wenn von der deutschen Holding aus jeweils grenzüberschreitend fusioniert oder indirekt über nationale Tochtergesellschaften restrukturiert wird.

Abbildung 1: Vereinfachte<sup>14</sup> Darstellung der Konzernstruktur der Allianz-Gruppe



Quelle: Allianz SE, 2007.

Mit der Gründung der SE ist die Neuordnung des Konzerns also nicht abgeschlossen. Die SE bildet vielmehr die neue Grundlage für die Neustrukturierung auch in anderen Ländern und für die Zentralisierung der Unternehmensführung in der SE. In Italien werden die Geschäftsbetriebe von Lloyd Adriatico und Allianz Subalpina in die RAS integriert und diese in Allianz S.p.A. umbenannt. Die Minderheitsaktionäre, die dem nicht zustimmen, werden bar abgefunden und aus dem Unternehmen gedrängt.<sup>15</sup> – Die Kapitalanteile an der französischen AGF werden auf über 95% erhöht, womit es ebenfalls möglich wird, die verbliebenen anderen Aktionäre mittels eines „Squeeze-out“ aus dem Unternehmen zu drängen.<sup>16</sup> Und mit

<sup>13</sup> Es gibt vier verschiedene Gründungsformen einer SE. Neben der Verschmelzung sind das die Gründung einer gemeinsamen Holding oder eines gemeinsamen Tochterunternehmens durch Unternehmen aus zwei Mitgliedsstaaten und die Umwandlung. S. dazu Köstler 2004

<sup>14</sup> Es sei daran erinnert, dass es in Deutschland 43, in Europa 160 Allianz-Unternehmen gab.

<sup>15</sup> Allianz Group Portal vom 2.5.2007

<sup>16</sup> Allianz SE, Investor Relations, 22.1.2007 und 27.4.2007

den Beteiligungen der AGF fallen auch Versicherungen in anderen Ländern (Spanien, Niederlande, Belgien) zu 100% (direkt und indirekt) an die Allianz SE.

In Deutschland geschieht Ähnliches mit der Allianz Lebensversicherung. Hier bietet die Allianz zu Beginn des Jahres 2007 für die 9% Aktien im Streubesitz einen Kaufpreis, der 20% über dem Halbjahresdurchschnitt des Aktienkurses liegt.<sup>17</sup> Im März 2008 hält die Allianz SE dann über die deutsche Holding ADAG und diese über zwei Vermögensverwaltungsgesellschaften 95% der Aktien, so dass der Streubesitz unter 5% liegt. Allerdings ist an einer der beiden Vermögensverwaltungsgesellschaften die Sal. Oppenheim jr. & Cie KGaA mit 5.1% beteiligt. Die Allianz Lebensversicherungs-AG wird jedoch ebenfalls in die Konzernstruktur der ADAG einbezogen.<sup>18</sup> Nicht einmal der Name bleibt von anderen deutschen Konzernunternehmen: die Frankfurter Versicherung und die Bayerische Versicherungsbank verschwinden ganz in anderen Konzernteilen.

Als Zielstruktur zeichnen sich unter der geschäftsführenden Holding Allianz SE jeweils nationale Allianz-Holdings ab, mit denen die Entscheidungen der SE auf nationaler Ebene umgesetzt werden (vgl. Abbildung 1). Wie wichtig die Vereinfachung der Konzernstruktur dem SE-Vorstand ist, mag an dem Preis von ca. 7,5 Mrd. € ermessens werden, der für die Integration von AGF und Allianz Lebensversicherungs-AG bezahlt werden müssen.<sup>19</sup>

Der Allianz-Vorstand bezeichnet die Allianz nach der SE-Gründung als globales Unternehmen mit deutschen Wurzeln, mit Europa als Geschäftsmittelpunkt (75% der Einnahmen) und nunmehr einer europäischen Unternehmensstruktur. Kennzeichnend für diese Struktur sind unter der geschäftsführenden Holding (SE) nationale Holdings und künftig auch Tochter-SEs.

Die Gründung der Allianz SE ist an die Voraussetzung gebunden, dass es zuvor zu einer Regelung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der europäischen Gesellschaft kommt. In teilweise zähen Verhandlungen, die phasenweise auch den Rückfall auf die Auffanglösung als möglich erscheinen lassen, wird eine Vereinbarung ausgehandelt, die übereinstimmend aus Arbeitnehmersicht als deutliche Verbesserung gegenüber der Auffanglösung bewertet wird.<sup>20</sup> Hervorzuheben sind die Einbeziehung von Gewerkschaften auf europäischer Ebene, die weltweite Einhaltung grundlegender Arbeitsstandards und die Ressourcen für die Arbeit des Betriebsrats der SE (SE-BR). Auf den Gebieten Chancengleichheit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz sowie Aus- und Weiterbildung verfügt der SE-BR über ein länderübergreifendes Initiativrecht.<sup>21</sup> Mit der Eintragung ins Handelsregister am 13.10.2006 wird mit der Allianz das erste Unternehmen aus dem Stoxx50 und aus dem DAX eine SE.

---

<sup>17</sup> Allianz SE, Investor Relations, 22.1.2007

<sup>18</sup> [http://www.allianz.com/de/allianz\\_gruppe/investor\\_relations/allianz\\_leben/aktionaersstruktur](http://www.allianz.com/de/allianz_gruppe/investor_relations/allianz_leben/aktionaersstruktur), 26.11.2008

<sup>19</sup> Allianz SE, Investor Relations, 22.1.2007; die FAZ schätzt am 18.1.2007 einen Preis (bar und Aktien) von 10,5 Mrd. €.

<sup>20</sup> Pressemitteilungen der UNI-Europa Finanz (29.10.06), der European Trade Union Confederation (25.9.06)

<sup>21</sup> Ausführlicher dazu: Biehler/Hahn 2007, S. 20f.



Damit verändert sich in der Allianz-Gruppe das Gefüge der Arbeitnehmerbeteiligung europaweit, vor allem aber in Deutschland: Die Konzernspitze ist nun ein europäisches Unternehmen; nicht nur der Vorstand und die Arbeitgeberbank im SE-Aufsichtsrat sind international besetzt, sondern auch von Arbeitnehmerseite sind in den SE-Betriebsrat und in den SE-Aufsichtsrat Kollegen aus verschiedenen Ländern als Interessenvertreter gewählt. Die wichtigen Konzernentscheidungen sind der deutschen Mitbestimmungsgesetzgebung weitgehend entzogen. Die Arbeitnehmer müssen stärker europäisch denken und sich mit den Kollegen aus anderen Ländern positionieren. – In den anderen Ländern sind die Veränderungen vermutlich nicht so schnell spürbar. Die Konzernspitze war bisher im Ausland und ist auch jetzt nicht im Inland; die nationalen Mitbestimmungsrechte bleiben erhalten. Positiv könnte sich hier auswirken, dass jetzt über SE-Betriebsrat und evtl. über den SE-Aufsichtsrat vielleicht besser informiert wird, mehr Konsultationsrechte bestehen und stärker Einfluss auf die Entscheidungen der Konzernspitze genommen werden kann als das bisher der Fall war. Es ist aber nicht deutlich, was sich für die Allianz-Beschäftigten im Ausland jetzt oder erst später konkret ändern wird. Hier wäre eine eigene Untersuchung hilfreich.

## **2 Ziele und Methodik der vorliegenden Arbeit**

### **2.1 Ziele**

Die Verhandlungen über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der künftigen Allianz SE finden für die deutschen Arbeitnehmervertreter unter ungünstigen Bedingungen statt; nicht nur deshalb, weil sie – als stärkste Arbeitnehmergruppe im Konzern – in kurzer Zeit legitimierte Vertreter für etwa 130.000 Beschäftigte aus 29 Ländern mit unterschiedlichen Mitbestimmungskulturen im Besonderen Verhandlungsgremium (BVG) zusammenbringen und mit ihnen gemeinsame Vorstellungen, Ziele und Verhandlungsstrategien entwickeln müssen; und nicht nur deshalb, weil aus dem BVG ein Kleines Verhandlungsgremium (KVG) gebildet und zeit- und kommunikationsaufwändig mit dem BVG rückgekoppelt werden muss. In Deutschland werden die Rahmenbedingungen dadurch verschlechtert, dass zeitgleich mit den SE-Plänen vom Allianz-Vorstand für Deutschland ein umfangreicher Restrukturierungsprozess und Arbeitsplatzabbau angekündigt wird. Ganze Standorte sollen aufgelöst und 7.500 Vollzeitstellen – unter Berücksichtigung von Teilzeitarbeit an die 10.000 Betroffene – ihren Arbeitsplatz verlieren. Mit diesen Plänen konfrontiert findet die SE unter den Beschäftigten und selbst unter den meisten Betriebsräten während ihrer Gründungsphase kaum Beachtung. Dies gilt umso mehr, als einige meinen, die SE sei sowieso vernachlässigbar, weil die nationalen Mitbestimmungsrechte unberührt bleiben.<sup>22</sup>

In Deutschland fallen demnach anders als in den meisten anderen Ländern zwei Strukturbrüche zeitlich zusammen: erstens wird die bisher deutsche Konzernholding zu einem Unternehmen nach europäischem Recht und zweitens werden die deutschen Konzern-Unternehmen gründlich restrukturiert. Beides zusammen verändert die Struktur der Arbeitnehmervertretung gravierend.

---

<sup>22</sup> Ausführlicher ebd.

Wenn man der Frage nachgeht, wie sich die Gründung der Allianz SE in den beiden ersten Jahren ihres Bestehens auf die Arbeit der Interessenvertretungsgremien auswirkt, so sind die beiden Ereignisse in ihrer Wirkung voneinander zu unterscheiden. In der Praxis bleibt die Unterscheidung letztlich jedoch ein wenig künstlich. Denn die neuen Arbeitsstrukturen sind von beidem geprägt: Es geht nicht nur darum, dass die deutschen Allianz-Unternehmen anders strukturiert sind; sie sind das zugleich in einem anderen Verhältnis zur Konzernspitze. Die Frage, welche Wirkungen die Gründung der SE ohne die Restrukturierung der deutschen Allianz-Unternehmen gehabt hätte, kann theoretisch erläutert werden. Die Frage ist aber zugleich, ob die Arbeitnehmervertreter dann mit der SE nicht anders umgegangen wären, weil mehr Zeit und mehr Kapazitäten verfügbar gewesen wären sowie weniger Handlungsdruck durch die Restrukturierungspläne bestanden hätte.

Unterteilen wir die Konsequenzen der beiden zeitgleichen Ereignisse aus deutscher Perspektive zunächst noch:

- Die Gründung der SE führt dazu, dass die Konzernspitze, nach der ehemaligen Allianz AG nun die Allianz SE,
  - o jetzt in erster Linie europäischem Recht unterliegt
  - o und einen verkleinerten Aufsichtsrat mit entsprechend weniger Arbeitnehmersitzen hat,
  - o die auch noch mit Kollegen aus anderen Ländern geteilt werden müssen.
  - o Mit dem ehemaligen KBR bei der Konzernspitze ist jetzt bei der Allianz SE der SE-BR zu vergleichen. Er hat insgesamt weniger Rechte
  - o und ist ebenfalls international besetzt.
  - o Die deutsche Allianz-Holding (ADAG) und ihre deutschen Mitbestimmungsgremien werden auf die zweite Entscheidungsebene des Konzerns zurückgestuft, während die Unternehmenspolitik der Allianz-Gruppe in der SE gemacht wird.
- Die Restrukturierung der Allianz in Deutschland führt dazu,
  - o dass unter der deutschen Holding, der ADAG, weitere kleinere Allianz-Unternehmen angesiedelt sind, deren Aufsichtsräte meist verkleinert sind und nicht mehr paritätischer Sitzverteilung unterliegen.
  - o Ferner ist die Anzahl der Unternehmen und damit der Mandate verringert.
  - o Personalumschichtungen zwischen den Allianz-Unternehmen zerstören eingeübte Arbeitsstrukturen auch der Interessenvertretung.

Zunächst, bei Ankündigung der SE-Gründung, galt die Aufmerksamkeit der meisten Arbeitnehmervertreter der nationalen Restrukturierung. Jetzt, nach eineinhalb bis zwei Jahren SE, dürfte die Bedeutung der SE bei deutschen Betriebsräten anders wahrgenommen werden. Zugleich stellt sich die Frage, wie unter den neuen Rahmenbedingungen die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern der neuen Konzernspitze gestaltet wird. Vermutet wird,

dass Betriebsräte und GBRs eine strukturierte Kooperation mit der europäischen Ebene beginnen.

Die Hypothese bezüglich der SE-Gremien besagt, dass die dortigen Arbeitnehmervertreter nicht auf dem freiwilligen AEC aufbauen können, sondern Arbeitsstrukturen neu aufbauen müssen. Zahlreiche Arbeitnehmervertreter sind neu und müssen integriert werden. Und unter den schon bisher miteinander bekannten Kollegen sind wegen neuer Aufgabenbereiche Arbeitsstrukturen ebenfalls neu zu entwickeln. Es ist zu erwarten, dass dabei Unterschiede in den Mitbestimmungskulturen stärker als früher Bedeutung erlangen. Unter diesen Umständen ist damit zu rechnen, dass die Interessenvertretungsgremien der europäischen Ebene mit sich selbst und der eigenen Handlungsfähigkeit beschäftigt sind und keine Initiativen zum Austausch mit den nationalen Gremien (hier speziell in Deutschland) ergreifen.

Dieser Bericht geht also der Frage nach, wie sich die Existenz der Allianz SE in den beiden ersten Jahren ihres Bestehens auf die Arbeit der Interessenvertretung in deutschen Allianz-Unternehmen auswirkt. Es werden erstens Kompetenzverluste wegen der künftigen Zuständigkeit der europäischen Ebene und zweitens mangelnde Unterstützung von der europäischen Ebene erwartet, da dort nur grenzüberschreitend bedeutsame Angelegenheiten bearbeitet werden können. Es geht also im Kern nicht um die Frage, wie sich die Arbeit im SE-Aufsichtsrat und im SE-Betriebsrat entwickelt. Das Augenmerk gilt vielmehr den Konsequenzen auf der Ebene der Betriebsräte, der Gesamtbetriebsräte, der Konzernbetriebsräte und der Aufsichtsräte in Deutschland sowie der Verbindung mit der europäischen Ebene der Arbeitnehmerbeteiligung. Spiegelt sich in den nationalen Gremien die Europäisierung der Allianz-Gruppe? Gehen faktisch Mitbestimmungsmöglichkeiten verloren, werden sie auf europäischer Ebene fortgeführt? Wie entwickelt sich das Gefüge aus nationalen und (neuen) europäischen Mitbestimmungsgremien und -rechten? Zeigen sich Entwicklungen, die beunruhigen oder ermutigen?

Um das Ergebnis in aller Kürze vorwegzunehmen:

- Den Betriebsräten ist die Bedeutung der SE in abstrakter Form bewusst. In ihrer Praxis orientieren sie sich jedoch nur dann stärker an der transnationalen Ebene, wenn sie aufgrund ihrer Arbeit als Allianz-Beschäftigte oder aufgrund ihrer Mandate mit der europäischen Ebene konkret in Berührung kommen.
- Der SE-BR ist zum Zeitpunkt der Interviews noch in der Aufbauphase, dabei zusätzlichem Entscheidungsdruck ausgesetzt und versucht noch, den Informationsfluss in die nationalen Gremien hinein zu verbessern.
- Von einer strukturierten Verknüpfung der europäischen mit der nationalen (deutschen) Interessenvertretungsebene kann noch keine Rede sein.

## 2.2 Methodik

Die Untersuchung ist nicht auf eine repräsentative Erhebung in allen Geschäftsbereichen der Allianz angelegt. Vielmehr sollen durch explorative Interviews Hinweise auf Entwicklungen, Probleme, Chancen und Handlungsbedarfe deutlich werden, die – nach einem Vergleich mit den Erfahrungen in anderen Ländern – für eine umfassendere europäische Untersuchung oder für eine vertiefende Untersuchung in Deutschland hilfreich sein können.

Die Untersuchungsfelder sind

- die Situation der Gesprächspartner im Konzern, ihre Betroffenheit durch die verschiedenen Restrukturierungen, ihre berufliche Geschichte im Konzern und ihre Erfahrungen in der Interessenvertretung;
- die augenblickliche Arbeit im jeweiligen Betriebsratsgremium, ihre Kontinuität bzw. Diskontinuität, ihre Schwerpunkte und das Handlungspotenzial (evtl. Bedeutungsverlust);
- die Einschätzung zur SE und ihren Möglichkeiten der Interessenvertretung, der Kenntnisstand über die SE, der Informationsfluss über Vorgänge in der SE und über die Arbeit des SE-BR und des SE-AR; Interesse an und Möglichkeiten der Kooperation in speziellen Fragen oder genereller Art; inwieweit werden von den Gesprächspartnern die veränderten Arbeitsbedingungen als Betriebsräte der nationalen bzw. europäischen Ebene zugeordnet? inwieweit werden die Vorgänge in der Konzernspitze (SE) mit Kollegen diskutiert und reflektiert?
- die Haltung, Einstellung zur Europäisierung der Allianz; ist der Gesprächspartner gegenüber der SE aufgeschlossen? wird sie als neue Rahmenbedingung abgelehnt oder verdrängt? welche Befürchtungen und Hoffnungen werden mit der Europäisierung verbunden?
- die Erwartungen an die künftige Entwicklung und Restrukturierung der Allianz Gruppe; die relative Bedeutung der neuen Rechtsform im Vergleich zu anderen Restrukturierungsfaktoren (Geschäftsmodell, Allianz Business System, CREDO o.ä.)
- und die sich daraus ergebenden Erwartungen hinsichtlich der künftigen Mitbestimmungsmöglichkeiten, hinsichtlich neuer Herausforderungen und Aufgaben.

Um diese Untersuchungsfelder zu erhellen, wurden von April bis Oktober 2008 13 explorative Interviews durchgeführt.<sup>23</sup> Gestützt auf einen Leitfaden wurde den Gesprächspartnern viel Raum für die eigene Schwerpunktsetzung in den Aussagen gegeben. Der Leitfaden diente als Rahmen, in dem sich die Gespräche bewegen mussten, und als Raster für ergänzende Fragen. Nach Vorkenntnis der Gesprächspartner wurde er personenbezogen spezifiziert.

---

<sup>23</sup> Der relativ lange Befragungszeitraum (inklusive Urlaubszeit) erklärt sich im Wesentlichen aus der zeitlichen Belastung der Gesprächspartner. Außerdem wurden anstehende Reisen auch für Interviews genutzt, um den Zeitaufwand gering zu halten.

Fast alle Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend nach Untersuchungsfeldern ausgewertet.

Eine exakte Aufgliederung der Gesprächspartner nach Mandaten und Funktionen ist – überraschend und bezeichnend – nicht möglich. Zu viele der Interviewten befinden sich zum Zeitpunkt des jeweiligen Gesprächs in einer Übergangssituation, in der ein Mandat gerade nicht mehr gültig ist oder demnächst ausläuft – etwa weil der Arbeitsplatz nun in einem anderen Betrieb oder Unternehmen liegt, oder weil durch die Restrukturierung sich die Anzahl der Mandate veränderte. Ein Gesprächspartner übt ein Mandat hilfsweise aus, um eine kleine Beschäftigtengruppe eines entfernten Standortes zu vertreten. Ein Interviewpartner arbeitet für einen Ausschuss eines Gremiums, in dem er kein Mandat mehr hat. Somit ändert sich während des Befragungszeitraums die Anzahl der Mandate der Gesprächspartner.

Bezeichnend ist dies insofern, als darin zum Ausdruck kommt, wie sehr die Restrukturierung der Allianz in Deutschland die Unternehmen und die Interessenvertretungsgremien durcheinander wirbelt. Hier deutet sich an, wie sehr die Arbeitsstrukturen durch die Restrukturierung geschädigt werden.

Verzichtet man aus den genannten Unbestimmtheiten auf eine zahlenmäßige Exaktheit, so kann man sagen, dass 10 der Gesprächspartner zum Zeitpunkt der jeweiligen Interviews als Betriebsrat aktiv sind, 6 als GBR, 3 in den so genannten Fachausschüssen<sup>24</sup> und zwei im KBR. Zum Zeitpunkt ihrer Befragung sind 3 Gesprächspartner als Aufsichtsratsmitglieder nationaler Unternehmen und 6 im neuen SE-BR tätig. Auch aus dem SE-AR liegen Aussagen vor. Im ehemaligen AEC waren immerhin vier der Gesprächspartner. Die Befragten hatten im Laufe ihrer Zugehörigkeit zur Allianz verschiedene Funktionen und Mandate inne. Ihr Erfahrungshintergrund ist deshalb sehr groß.

### **3 Veränderungen der Interessenvertretungsinstitutionen seit der Gründung der Allianz SE**

Die Wandlung der Allianz Holding in eine Europäische Aktiengesellschaft verändert die rechtlichen Rahmenbedingungen der Beteiligung der Arbeitnehmer. Die Restrukturierung der Allianz-Unternehmen in Deutschland hat Einfluss auf die Anzahl der Mitbestimmungsgremien und der darin enthaltenen Mandate. Aufgrund veränderter Unternehmensgrößen gelten z.T. auch andere Gesetze bezüglich der Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den deutschen Unternehmen. Und nicht zuletzt ergeben sich durch die Installierung der Holding im europäischen Rechtsrahmen und den damit verbundenen Folgen neue Strukturen der Zuständigkeiten und Rechte für die Interessenvertretung in den deutschen Allianz-Unternehmen.

---

<sup>24</sup> Nach Übernahme der Dresdner Bank durch die Allianz AG wurden die zwei Konzernbetriebsräte als Fachausschüsse für Bank- bzw. für Versicherungsgeschäfte weiter geführt. Aus beiden wurde der KBR der Allianz gebildet.

### 3.1 Allianz SE und Arbeitnehmerbeteiligung

Die Gründung der Allianz SE hat auf die Arbeitnehmerrechte in ganz Europa direkten Einfluss. Wenngleich hier die Auswirkungen in Deutschland im Mittelpunkt stehen, soll ein kurzer Abriss auch aus der europäischen Perspektive gegeben werden, die mit den nationalen Perspektiven immer stärker verknüpft werden muss:

Die Allianz hat für die SE Deutschland als Sitz gewählt. Mit der Beibehaltung des dualistischen Unternehmensmodells (Vorstand und Aufsichtsrat) bleibt auch ein SE-Aufsichtsrat mit Arbeitnehmerbeteiligung erforderlich. An einem SE-Betriebsrat wird festgehalten. Die Ausgestaltung der Rechte dieser Vertretungsgremien kann zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen vereinbart werden. Im Fall der Nicht-Einigung tritt eine Auffanglösung in Kraft.

Am 20.9.2006 wird nach einem halbjährigen Verhandlungsprozess die „Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE“ von der Unternehmensleitung und den Arbeitnehmervertretern unterzeichnet.<sup>25</sup> Seither ist die Interessenvertretung der Beschäftigten auf der Ebene der geschäftsführenden Holding (Allianz SE) europäisiert.

#### *SE-Betriebsrat*

Der SE-Betriebsrat ist für alle Angelegenheiten zuständig, die die Beschäftigten in mindestens zwei Ländern betreffen. Hierüber ist der SE-Betriebsrat rechtzeitig zu informieren und vor der Entscheidung des Vorstands anzuhören, u.U. sogar ein zweites Mal. Wichtige Restrukturierungen wie die in der IT-Infrastruktur sind damit auf der SE-Ebene mit dem Arbeitgeber zu verhandeln. Umgekehrt sind auf nationaler Ebene diese Entscheidungen nur noch in der Umsetzung und nicht mehr prinzipiell zu erörtern.

Vor dem Hintergrund der gesetzlich vorgesehenen Auffanglösung bei Scheitern der Verhandlungen konnten in der Allianz SE keine dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz ähnlichen Rechte durchgesetzt werden. Lediglich Informations- und Anhörungsrechte werden ihm zugebilligt. Hinzu kommt ein grenzüberschreitendes Initiativrecht auf den Gebieten Chancengleichheit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz sowie Aus- und Weiterbildung. Es gibt aber keine europäische Schlichtungsstelle, die für den Fall angerufen werden könnte, dass der Arbeitgeber gegen Vereinbarungen verstößt. Die Betriebsräte haben dazu angekündigt, dass sie gegebenenfalls den direkten Weg vor das Arbeitsgericht (in München) nicht scheuen werden. Insgesamt ist mit der Verlagerung auf die europäische Ebene eine Schwächung der Mitbestimmungsmöglichkeiten in Deutschland verbunden. Immerhin verfügt der SE-Betriebsrat mit der Vereinbarung über ausreichende Ressourcen, eine sachorientierte Sitzungshäufigkeit und die Möglichkeiten, Ausschüsse zu bilden und Berater hinzuzuziehen. Eine kontinuierliche Arbeit erscheint möglich.

---

<sup>25</sup> Zur Beschreibung und Analyse des Verhandlungsprozesses vgl. Biehler/Hahn 2007, auch die Stellungnahme von UNI, der globalen Dienstleistungsgewerkschaft, zum Verhandlungsergebnis: [http://www.union-network.org/unifinance.nsf/7acbd967d998f92dc1256f3f002df4b6/e94853594addf00fc12571ee00482482/\\$FILE/UEF%20Allianz%20SE,%20assessmt,%2015-11-06%20fin-de.pdf](http://www.union-network.org/unifinance.nsf/7acbd967d998f92dc1256f3f002df4b6/e94853594addf00fc12571ee00482482/$FILE/UEF%20Allianz%20SE,%20assessmt,%2015-11-06%20fin-de.pdf)

Der bisherige Allianz European Council (AEC), ein vor Inkrafttreten der EBR-Richtlinie freiwillig installiertes Gremium, hatte für die Mitwirkung der Arbeitnehmer faktisch nur geringe Bedeutung, in erster Linie für den Austausch von Informationen und Meinungen. Der SE-Betriebsrat stellt demgegenüber nach Aussage aller hierzu Interviewten eine nicht vergleichbare Besserstellung der Arbeitnehmer auf europäischer Ebene dar und hat auch deutlich bessere Arbeitsbedingungen als sie für einen EBR gelten. Im Vergleich zum vormaligen Betriebsrat bei der Allianz AG stellt im SE-Betriebsrat die Kooperation mit Kollegen aus anderen Ländern und die Perspektive auf Unterstützung durch die dortigen Gewerkschaften potenziell eine stärkere Gegenmacht dar.

Der SE-Betriebsrat besteht zunächst aus 37 Mitgliedern, welche die Beschäftigten aus 24 Ländern vertreten. Ferner können die sechs Arbeitnehmervertreter aus dem SE-Aufsichtsrat und zwei Vertreter von UNI Europa Finanz<sup>26</sup> an den Betriebsratssitzungen teilnehmen.

#### *SE-Aufsichtsrat*

Der Vorstand der alten Allianz AG veranlasst die Aktionäre, noch vor Verhandlungsbeginn die Größe des künftigen SE-Aufsichtsrats auf 12 Personen statt der bisher 20 Personen in der Allianz AG festzulegen. Damit sind Pflöcke eingeschlagen, die von den Arbeitnehmervertretern nicht mehr verrückt werden. In der Konsequenz stehen künftig in der Konzernspitze den Arbeitnehmern nicht mehr 10, sondern nur noch 6 Sitze zu. Aus deutscher Sicht ist das noch gravierender, weil alle 10 Sitze vormals mit deutschen Kolleginnen und Kollegen besetzt waren, während die 6 Sitze nach der Beschäftigtenzahl auf alle europäischen Länder verteilt werden. Im konkreten Fall bleiben 3 Sitze für Arbeitnehmer aus deutschen Allianz-Unternehmen, je ein Sitz für die Kollegen in Frankreich und in Großbritannien, und ein Sitz wird in Personalunion von ver.di und von UNI Europa Finanz besetzt, womit die Verbindung zu den Gewerkschaften in allen europäischen Ländern gesichert werden soll. Allerdings muss kein Sitz mehr an Leitende Angestellte abgetreten werden.

Bezüglich der Rechte des SE-AR orientiert sich die SE-Vereinbarung prinzipiell am deutschen Mitbestimmungsgesetz. Allerdings sind sie wegen des sofortigen Doppelstimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden und wegen eines zweiten Stellvertreters des Vorsitzenden, der von der Anteilseignerseite den Vorsitzenden vertreten kann, schwächer. Außerdem können Personalangelegenheiten des Vorstands schon mit einfacher Mehrheit statt mit Zweidrittelmehrheit beschlossen werden, also auch gegen das Votum der Arbeitnehmervertreter. In der Vergangenheit hatte die Allianz den Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte sehr klein gehalten. Die neue Satzung erweiterte ihn nur in gewissem Umfang. So konzentriert sich die Mitbestimmung im SE-Aufsichtsrat sehr stark auf die Information über Angelegenheiten, denen besondere Auswirkungen auf die allgemeine Unternehmenspolitik, auf die Finanzlage oder auf die Interessen der Arbeitnehmer zu kommt.

Für die Kollegen und Kolleginnen außerhalb Deutschlands bleiben ihre bisherigen nationalen Rechte in den Unternehmen der Allianz-Gruppe erhalten. Zunächst werden deshalb Auswirkungen der SE auf ihre faktischen Beteiligungsrechte in den Unternehmen vermutlich nicht

---

<sup>26</sup> In Unterlagen abwechselnd auch als „UNI Europa Finance“ bezeichnet

direkt spürbar. Selbst die Neuordnung der Konzernstrukturen unterscheidet sich eventuell nicht offensichtlich von vorherigen Restrukturierungen. Erst im Laufe der Zeit dürfte je nach Land deutlich werden, dass auch dort die Einflussnahme auf Entscheidungen zurückgeht und die Umsetzung von Entscheidungen alleiniger Gegenstand der Auseinandersetzungen wird. Die Repräsentation der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat der SE stellt für die Arbeitnehmer in anderen Ländern ein Novum dar, deren Chancen und Grenzen für sie zunächst noch unklar sind. Aus der Tradition unterschiedlicher Mitbestimmungskulturen in Europa wird die deutsche „Mitbestimmung“ mitunter auch sehr skeptisch gesehen.

Aus deutscher Sicht ist die Verlagerung der Konzernspitze auf die europäische Ebene insgesamt durchaus zwiespältig. Einerseits werden den Interessenvertretungsorganen in Deutschland in grenzüberschreitenden Angelegenheiten Informations-, Konsultations- und Mitbestimmungsrechte entzogen, auf europäischer Ebene diese Rechte reduziert und die Repräsentation deutscher Arbeitnehmer dort zugunsten ausländischer Kollegen verringert. Andererseits kann mit den erreichten Grundlagen für eine effektive Arbeit des SE-Betriebsrats die europaweite Solidarität weiter entwickelt werden und positive Rückwirkungen auf die Interessenvertretung in Deutschland haben. Was schwerer wiegt, ist letztlich eine Frage der praktischen Arbeit.<sup>27</sup>

### *Europäische Gewerkschaften*

Die Interessenvertretung im Allianz-Konzern ist nach nationalen Grenzen organisiert. Gegenüber der Allianz SE im europäischen Rechtsrahmen ist keine der nationalen Gewerkschaften legitimierter Verhandlungspartner. Diese Funktion übernimmt der internationale Dachverband von Gewerkschaften des Dienstleistungssektors, UNI (Union Network International), speziell die Abteilung für Finanzdienstleistungen. UNI organisiert bereits während der Verhandlungen zur Arbeitnehmerbeteiligung die Vernetzung und Kooperation der europäischen Gewerkschaften. Ein Repräsentant von UNI ist im SE-Aufsichtsrat vertreten (in Personalunion auch als ver.di-Vertreter). Und UNI kann zwei Vertreter als ständige Gäste in den SE-BR entsenden. UNI ist als europäischer Repräsentant der nationalen Gewerkschaften akzeptiert und versucht, eine europäische Sichtweise in den Gremien zu stärken.

### 3.2 Allianz, Dresdner Bank und betriebliche Interessenvertretung in Deutschland

„Frei nach Sepp Herberger: Nach der Strukturänderung ist vor der Strukturänderung.“<sup>28</sup> Die Mitarbeiter der deutschen Allianz-Unternehmen werden seit Jahren von einer Restrukturierung in die nächste gejagt. Der Umbau der Unternehmensstrukturen sowie die Vereinheitlichung und Zentralisierung des Versicherungsgeschäfts fordern von den Beschäftigten erhöhten Einsatz, nicht endende Umstellungen und – in Folge von wohl erheblichen Umsetzungs-

<sup>27</sup> In diesem Zusammenhang sei auf die Streiks in Korea hingewiesen: In der Auseinandersetzung der Allianz-Beschäftigten mit der dortigen Unternehmensleitung werden die Kollegen aus dem SE-Betriebsrat unterstützt und der Konflikt wird bis in die deutschen Betriebe der Allianz publik. Die Kollegen dort nehmen die Positionierung des SE-Betriebsrats wahr und unterstützen sie, u.a. in einer Unterschriftensammlung.

<sup>28</sup> ARENA 02/08, Die Zeitschrift der ver.di-Betriebsgruppe für die Münchner Allianz-Mitarbeiter, S.2



problemen – so etwas wie Chaos-Resistenz.<sup>29</sup> Hier zeigen sich nachteilige Auswirkungen der Restrukturierung auf die Funktionsfähigkeit der Interessenvertretungen: Sie sind nicht immer direkt auf die Existenz der Allianz-SE zurückzuführen, sondern hängen mit dem radikalen Umbau des Konzerns zusammen, wozu als ein Element die Gründung der Allianz-SE gehört.

Mit der Etablierung von Allianz SE und ADAG ändern sich blitzartig die Zuständigkeiten: Ansprechpartner des SE-BR ist der SE-Vorstand (der Vorsitzende Diekmann). Der KBR wird mit Herrn Rupprecht als Repräsentant der Arbeitgeber konfrontiert. Der ist allerdings in Personalunion auch Mitglied des SE-Vorstands.

Die Restrukturierung des deutschen Versicherungsgeschäfts der Allianz führt dazu, dass ganze Unternehmen wie die Bayerische Versicherungsbank AG und die Frankfurter Versicherungs-AG verschwinden. Eine Vielzahl von Betriebsrats- und Aufsichtsratsmandaten, auch von freigestellten Betriebsräten, fällt weg.<sup>30</sup> Die Ressourcen auf Seiten der Arbeitnehmervertretung werden weniger.

Die Unternehmensneuordnung führt ferner zu veränderten Unternehmensgrößen, wodurch sich andere, schwächere Arbeitnehmerrechte ergeben. So fallen die Allianz Lebensversicherungs-AG und die Allianz Private Krankenversicherungs-AG unter die Grenze von 2.000 Beschäftigten und unterliegen somit nicht mehr dem Mitbestimmungsgesetz von 1976, sondern dem Drittelbeteiligungsgesetz von 2004. Das bedeutet nicht nur weniger Einflussmöglichkeiten auf die Entscheidungen im Aufsichtsrat, sondern hat wiederum weniger Mandate und damit geringere personelle Ressourcen für die Arbeitnehmerseite zur Folge. Unter der Schwelle von 2.000 Beschäftigten verlieren die Unternehmen auch ihren Anspruch auf einen eigenen Sitz im SE-Betriebsrat. Damit wird die relative Bedeutung der ADAG auch in der Interessenvertretung der kleineren Allianz-Unternehmen erhöht.

Wichtig ist v.a., dass die genannten Unternehmen ihre wirtschaftliche Selbstständigkeit verloren haben, so dass in ihren Gremien nicht mehr über grundsätzliche Belange des Unternehmens entschieden wird, sondern nur noch die Umsetzung der von der deutschen Holding weitergereichten Unternehmensbeschlüsse. Die Interessen der Beschäftigten werden in der Entscheidungsfindung nun weniger arbeitsplatznah in einem größeren Zusammenhang vertreten. Vor Ort bleibt die Ausführung der Beschlüsse zu verhandeln. Die Situation ist jetzt am ehesten mit der von Töchtern ausländischer Unternehmen vergleichbar. Die geringeren Einflussmöglichkeiten treffen also mit abnehmender Relevanz der verhandelten Themen zusammen.

Da die ADAG und Dresdner Bank Töchter der SE sind (Schwestern), gibt es eigentlich keinen gemeinsamen KBR, sondern für jedes Tochterunternehmen einen eigenen KBR. Bei der Allianz sind das der so genannte Versicherungsausschuss und bei der Dresdner Bank der so genannte Bankenausschuss. Beide gemeinsam bilden einen KBR, dem aber eigentlich kein nationales Vorstandsgremium gegenübersteht sondern der SE-VS. – Mit dem Verkauf der

---

<sup>29</sup> ebd.

<sup>30</sup> An manchen Standorten gibt es Übergangsmandate bis Ende 2009.

Dresdner Bank an die Commerzbank fällt sie aus der Allianz-Gruppe heraus. Ihre Mitbestimmungsgremien sind künftig wieder gänzlich auf die nationale Ebene beschränkt.

Zusammenfassend ist für die deutschen Mitbestimmungsgremien der Allianz hervorzuheben,

- dass zeitgleich mit der SE der gesamte Konzernumbau in Deutschland beschleunigt wird,
- dass damit viele Vertretungsmandate wegfallen und Rechte gemindert werden,
- dass viele Betriebsrats- und Aufsichtsratsgremien praktisch neu gebildet werden
- und dass in den jetzigen Gremien zunehmend nur noch die Umsetzung von Entscheidungen verhandelt wird, die auf der nächsthöheren Unternehmensebene getroffen werden.

### 3.3 Die Betreuung der Allianz-Betriebsräte durch ver.di

ver.di war vor der Gründung der Allianz SE direkter Gesprächspartner des Konzernvorstands und im Aufsichtsrat der Konzernspitze vertreten. Mit der SE reduziert sich die Zuständigkeit auf die deutsche Allianz-Holding (ADAG) und die Dresdner Bank (Schwester der ADAG). ver.di ist jedoch intensiv in UNI integriert und in Personalunion von UNI- und ver.di-Funktionen wird einerseits die umfangreiche Erfahrung ver.dis mit der Allianz für UNI genutzt und andererseits die europäische Funktion UNIs mit der nationalen Gewerkschaft des größten Allianz-Standorts verbunden.

Nach der Ankündigung der Gründung der Allianz SE hat ver.di ein Betreuungsteam für die Allianz gebildet. Neben der Verbindung zu UNI werden auf der nationalen Ebene KBR und Fachausschüsse vom Bundesvorstand betreut. Ein für den Hauptsitz zuständiger Gewerkschaftssekretär gehört ebenfalls dem engeren Betreuungsteam an. GBRs und Betriebsräte werden von den örtlichen ver.di-Sekretären betreut.<sup>31</sup>

## 4 Die Interessenvertretung in der Allianz in Deutschland im Urteil der Befragten

### 4.1 Situationsbeschreibung

#### 4.1.1 Zur persönlichen Situation der Befragten

Arbeitnehmerrechte in konkrete Interessenvertretung umzusetzen ist letztlich von den handelnden Personen und deren Rahmenbedingungen abhängig. Die Gesprächspartner wurden deshalb um eine Skizzierung Ihres Werdegangs in der Allianz und ihre Arbeit als Interessenvertreter gebeten und um eine Einschätzung ihrer aktuellen Situation.

Bei den betrieblichen Gesprächspartnern handelt es sich ausnahmslos um langjährige Allianz- bzw. Dresdner Bank-Mitarbeiter. Die meisten haben bereits ihre Berufsausbildung im Konzern absolviert. Ihre Identifikation mit dem Unternehmen bezieht sich oftmals nicht auf

<sup>31</sup> Außer ver.di hat in Deutschland keine andere Gewerkschaft oder gewerkschaftsähnliche Organisation zur SE überhaupt Stellung bezogen.

„die Allianz“, sondern auf ein Unternehmen der Allianz-Gruppe. Allianz Leben und DKV z.B. sind die Bezugspunkte des Denkens, obwohl diese Unternehmen nicht mehr existieren und ihr Geschäft in die ADAG integriert ist. Noch mehr verstehen Mitarbeiter der Dresdner Bank sich primär der Bank und erst dann der Allianz zugehörig. Es sei in dem Zusammenhang daran erinnert, dass zur Allianz-Gruppe in Deutschland 43 verschiedene Unternehmen gehörten.

Zur starken Identifikation mit den Alt-Gesellschaften dürfte neben der langen Betriebszugehörigkeit die lange Zeit komfortable Beschäftigungssituation beigetragen haben. Hohe Arbeitsplatzsicherheit, gute Einkommen und ein guter Berufsstatus haben die Bindung an das jeweilige Unternehmen gestärkt.

Die meisten der Gesprächspartner sind freigestellte Betriebsräte. Einige arbeiten aber bewusst in kleinem Umfang noch an ihrem Arbeitsplatz. Sie wollen sich damit eine gewisse Unabhängigkeit und Anbindung an die Kollegen erhalten und sich bei Auslaufen ihres Mandats nicht an irgendeinem Arbeitsplatz wieder finden.

Mit der Restrukturierung der Allianz hat sich für einige der Gesprächspartner die Arbeitssituation gründlich verändert und dies wird anscheinend unterschiedlich verarbeitet. Mit dem Erlöschen von Unternehmen wechseln viele in andere Unternehmen. Einige bleiben zwar an ihrem alten Arbeitsplatz, andere müssen aber auch in andere Gebäude umziehen. Und für wenige wird deutlich, dass im Lauf weiterer Restrukturierung der eigene Arbeitsplatz nicht mehr sicher ist und u.U. ein Ortswechsel erforderlich wird. Mit der Restrukturierung haben einige Gesprächspartner Mandate in alten GBR's verloren, und das wird durchaus als persönlicher Verlust an Einfluss und Prestige bezeichnet.

Bei wenigen Gesprächspartnern gibt es deutliche Zermübnungserscheinungen. Langjährige Restrukturierungen und die Konfrontation mit den persönlichen Schicksalen der Betroffenen gehen an keinem der Betriebsräte spurlos vorbei. Und es ist zu befürchten, dass beim Arbeitsplatzabbau das Ende noch nicht erreicht ist. Hier scheint die psychische Belastung bei denen besonders groß zu sein, die zum „Kummerkasten“ derjenigen Beschäftigten werden, die beim Betriebsrat Hilfe suchen. Eine weitere Bedrückung resultiert daraus, dass die Bewältigung der Restrukturierung auch unter den Beschäftigten und in ihrem Verhältnis zum Betriebsrat zu Konflikten geführt hat. – Es wird von Fällen berichtet, in denen Betriebsräte unter der permanenten Belastung resignieren und für kein neues Mandat mehr kandidieren.

Die Gespräche lassen erkennen, dass die direkt und ausschließlich vor Ort agierenden Betriebsräte nahezu permanent durch konkrete Probleme an den Arbeitsplätzen der Beschäftigten psychisch stark belastet sind.

#### 4.1.2 Betriebsratsarbeit unter neuen Rahmenbedingungen

Die (lokalen) Betriebsräte sind mit den konkreten Auswirkungen der Veränderungen in der Allianz-Gruppe konfrontiert. Hier stellt sich die Situation etwas anders dar als in den Fachausschüssen (alter Allianz-KBR und alter Dresdner Bank-KBR).

Die neue Zusammensetzung der Unternehmen und die Umsetzung des Allianz-Zielbetriebsmodells bewirken für sehr viele Beschäftigte einen Arbeitgeberwechsel. Ganze Fachbereiche, wie die Anwendungssoftware, müssen von der Allianz Versicherungs-AG zur Allianz Deutschland AG (ADAG) wechseln. Hunderte von Kolleginnen und Kollegen bekommen neue Arbeitsverträge. Andere verlieren ihren Arbeitsplatz. Zudem tauchen in der Umsetzung des Zielbetriebsmodells und in der Implementierung des Allianz Business Systems trotz früherer schlechter Erfahrungen und Warnungen von Arbeitnehmerseite Schwierigkeiten auf. Der Druck auf die Beschäftigten steigt unter den vorgegebenen Zielen.

Ein Gesprächspartner beklagt, dass viele Dinge gleichzeitig umgestellt werden. In seinem Bereich gibt es zahlreiche verschiedene IT-Projekte mit Änderung der Arbeitsabläufe und –aufgaben und es ist damit kein Ende in Sicht. Nicht nur die Beschäftigten sind davon erschöpft, sondern auch im (unteren) Management seien Personen ausgelaugt und würden dann ausgetauscht.

Mehrfach wird von geradezu chaotischen Verhältnissen berichtet: Bei den Betriebsratswahlen erkundigen sich einige Beschäftigte danach, wo sie denn jetzt wahlberechtigt sind. Ein Gesprächspartner kann nicht sagen, wie viele Beschäftigte genau in seinem Bereich tätig sind, da dem aus anderen Bereichen Arbeitnehmer zugeschlagen werden, aber nicht klar ist, welche und wie viele das sind.

Ein Betriebsrat hebt hervor, dass vollmundige Ankündigungen des Vorstands über die mit der Restrukturierung verbundenen Kosteneinsparungen trotz praktischer Schwierigkeiten nun erzwungen werden sollen. Der Arbeitsplatzabbau wird deshalb viel zu schnell umgesetzt. Ein Angebot der Allianz, das freiwillige Ausscheiden aus dem Betrieb bis Ende 2007 über eine normal zu erwartende Abfindung hinaus noch mit drei weiteren Monatsgehältern zu honorieren, wird von zu vielen, verunsicherten Beschäftigten angenommen. Der Abgang von 4.000 Beschäftigten, darunter relativ viele mit besonders hoher Leistungsfähigkeit, erschwert für die verbliebenen Beschäftigten die Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen. Statt den Umbau mit der vorhandenen Belegschaft zu realisieren und dann die Anzahl der Arbeitsplätze zu reduzieren, wird einer reduzierten, zu kleinen Belegschaft die Aufgabe aufgebürdet, und das unter hohem Zeitdruck.

Ein anderer Betriebsrat schildert ziemlich drastisch, wie sich die „Kultur“ im Unternehmen verändert hat. Er fasst es dahingehend zusammen, dass der Betriebsrat es jetzt mit Vorgesetzten und Vorständen zu tun hat, die nicht mehr wie früher auf Konsens aus sind. Er spricht von der „Radikalisierung“ des Arbeitgebers: Es gibt immer mehr Druck, bis hin zur Erpressung. Mit Hinweis auf die Arbeitsmarktsituation, auf die Verfügbarkeit von Leiharbeitern, mit der Drohung weiteren Arbeitsplatzabbaus wird hoher Druck ausgeübt. Die Betriebsratsmitglieder sind auf dieses Verhalten noch nicht eingestellt, haben z.T. über Jahrzehnte eine andere Kultur des Umgangs miteinander erlernt und internalisiert.

Es ist in mancher Einschätzung bewusste Strategie des Arbeitgebers, die Beschäftigten mit Angst um ihren Arbeitsplatz zu außerordentlichen Leistungen anzustacheln. Die Überforde-

zung der Beschäftigten steigt, abzulesen an Zeitguthaben, an der Urlaubssituation und am Krankenstand. Der Handlungsbedarf für die Betriebsräte steigt erheblich.

Die Aufgaben der Betriebsräte mehren sich somit. Personalpläne und Interessenausgleichsverhandlungen erfordern viel Zeit und Konzentration. Dabei werden durch die Restrukturierung auch die Interessenvertretungsgremien personell umgebrochen. Die eingespielten Arbeitsstrukturen und Kooperationen werden zerschlagen. Die Funktionsfähigkeit der neuen Gremien muss nach ihrer Neukonstituierung erst allmählich wieder hergestellt werden. Durch den Konzernumbau in Deutschland fallen auch viele Betriebsräte weg, manche werden mit anderen Betriebsräten zusammengefasst. Einige behalten noch einige Zeit Übergangsmandate, aber insgesamt werden Mandate und damit verbundene Ressourcen weniger. Und die Betriebsratsmitglieder wechseln z.T. in unterschiedliche Unternehmen und müssen dort erst in Neuwahlen der Gremien bestehen. Organisatorische Dinge wie die Betriebsrats-Neuwahlen in einem völlig neuen Umfeld binden Zeit und Arbeitskraft. Alte Arbeitsstrukturen und Vertrauensnetzwerke sind eliminiert. Durch die Neudefinition der Unternehmen sind auch viele ver.di-Betriebsgruppen zerschlagen, in denen sich die Kollegen gegenseitig Unterstützung und Sicherheit geben. Und selbst wenn ein Gremium neu zusammengesetzt ist und die Arbeit neu strukturiert wird, passiert es, dass ein Mitglied plötzlich wieder weg ist und in ein anderes Unternehmen wechselt. Verkleinerte Gremien und neue Zuordnungen zu Unternehmen haben das Ausscheiden von Kollegen bewirkt, deren Sachkenntnis oft erst einmal fehlt.

Die Kooperation mit neuen, z.T. bisher nicht bekannten Kollegen wächst erst allmählich mit einer neuen Vertrauensbasis. Und gleichzeitig läuft die Restrukturierung mit Stellenbewerbungen und –besetzungen von Hunderten von Beschäftigten. Von mehreren Seiten wird konstatiert, dass die Betriebsräte kaum die Zeit und einen ausreichend freien Kopf finden, um über mehr als die nächstliegenden Probleme nachzudenken.

Hinzu kommen spezifische Probleme: Ein Betriebsrat äußert, dass die veränderten Größenverhältnisse der Allianz-Unternehmen für kleinere Bereiche die Interessenvertretung erschwert haben. Ihre Belange gehen leicht im Getümmel um die größeren Einheiten unter.

Ein Gesprächspartner schätzt ein, dass die Betriebsratsarbeit durch die Restrukturierung um Jahre zurückgeworfen worden ist. Es geht für den Betriebsrat danach darum, in einem veränderten Unternehmen und sich ändernden Rahmenbedingungen bei steigendem Handlungsdruck neue Arbeitsstrukturen und Arbeitsweisen zu entwickeln. In den Gremien sind danach die Auswirkungen der Restrukturierung in Deutschland noch lange nicht verarbeitet.

#### 4.1.3 GBRs, KBRs und Aufsichtsräte in neuer Konzernstruktur

Der Konzernumbau und die Restrukturierungen in den Unternehmen betreffen alle Unternehmen der Allianz-Gruppe in Deutschland. Am deutlichsten werden die Änderungen um die ADAG. Sie entsteht aus der Verschmelzung von großen Teilen (mit vielen Beschäftigten) der Versicherungssparten Sach, Leben und Kranken. Deren vorher einflussreiche GBRs werden durch die Personalversetzungen völlig verändert, verkleinert, neu besetzt und in ihrer Bedeu-

tung eingeschränkt. Beispielhaft nennt ein Gesprächspartner die ehemalige Allianz Lebensversicherung. Verhandelte deren GBR früher mit dem Vorstand eines selbstständigen Unternehmens, so wird er jetzt mit der dritten Hierarchiestufe der Arbeitgeberseite und eingeschränkten Themen konfrontiert. Konnte er früher weitgehend eigenständig agieren, so muss er jetzt die Meinung der anderen GBRs im ADAG-GBR berücksichtigen. Dies gilt ähnlich für andere Allianz-Unternehmen unterhalb der ADAG. Diese GBR's sind jetzt mehr als früher auf „externe“ Unterstützung angewiesen, v.a. durch den GBR der ADAG.

Der Umbau der Allianz-Unternehmen in Deutschland findet auf der Ebene der Gesamt- und der Konzernbetriebsräte einen anderen Widerhall als auf der Ebene der Betriebsräte. Stehen bei Letzteren die völlige Neustrukturierung der Arbeit und die persönlichen Verluste von Mandaten im Vordergrund (s.o.), so können Gesamt- und Konzernbetriebsräte der Restrukturierung neben den von den Betriebsräten genannten Nachteilen auch positive Seiten abgewinnen: Die verschachtelten Eigentumsverhältnisse im Konzern haben sich in den Mitbestimmungsgremien widerspiegelt, die selbstständig agierenden und z.T. konkurrierenden Versicherungen hatten jeweils eigene GBRs und Aufsichtsräte. Die Dresdner Bank ist in die Allianz wegen des anderen Produkts nur bedingt zu integrieren, sie behält als eigener Teil-Konzern mit eigenen Gremien auch eigene Arbeitsthemen.<sup>32</sup> Die Strukturen sind nicht gerade übersichtlich.<sup>33</sup>

Vor dem Konzernumbau gibt es Interessenunterschiede und Doppelarbeit, z.B. bei Betriebsvereinbarungen in mehreren Unternehmen zum selben Thema. Letztlich ist der Wortlaut dann manchmal fast oder ganz deckungsgleich. „Effizient war das nicht“ meint dazu einer der Gesprächspartner. Er weiß, dass das aus der lokalen Perspektive anders aussieht. Aber eine „Draufsicht“ zeigt doch Möglichkeiten zur Bündelung der eigenen Kräfte.

Mehrere Interviewte argumentieren, dass nach der Restrukturierung in Deutschland die nötige „Harmonisierung der Kulturen“ zwischen den Unternehmen ansteht. Dies betrifft z.B. die Angleichung von Mitarbeiterrechten, Datenschutzbestimmungen, sozialen Leistungen usw.

Die Bedeutung der Aufsichtsräte ist in den deutschen Allianz-Unternehmen gesunken. Der Aufsichtsrat z.B. der Allianz Leben war mit der Strategie eines selbstständigen Unternehmens befasst. Zum Zeitpunkt der Interviews wird das Unternehmen unter der ADAG angeordnet und entscheidet nicht mehr selbst über die Unternehmenspolitik. Die meisten Beschäftigten wechseln in die ADAG. Außer in der ADAG sind die Gremien der meisten Allianz-

<sup>32</sup> Nach der Übernahme durch die Allianz erlebt die Dresdner Bank zunächst einen Prozess der „De-Globalisierung“. Viele Auslandsniederlassungen werden verkauft, das Inlandsgeschäft wird wichtiger. Die Pläne für ihre Ausrichtung in der Allianz wechseln, von der Aufspaltung in zwei Gesellschaften – eine Investmentbank und eine neue Privatkunden- oder Berater-Bank – und anschließendem Verkauf oder Verschmelzung mit anderen Allianz-Unternehmen bis letztlich zum Verkauf und der damit verbundenen Beteiligung an der Commerzbank.

<sup>33</sup> Die alten Strukturen sind nicht immer sofort durch neue zu ersetzen. Neben den „KBRs“ der Allianz und der Dresdner Bank gab es einen gemeinsamen KBR gegenüber der Konzernspitze. Nachdem diese auf die europäische Ebene gehoben wurde bleibt sie aber noch immer der Ansprechpartner für diesen deutschen KBR. Der Verkauf der Dresdner Bank erleichtert die Anpassung der Mitbestimmungsstrukturen an die neuen Bedingungen.

Unternehmen verkleinert worden, und den Arbeitnehmern stehen nur noch ein Drittel der Sitze zu.

#### 4.2 Positionierung zur Europäisierung der Allianz-Gruppe

Aus den Erfahrungen während der Verhandlungen zur Arbeitnehmerbeteiligung in der SE besteht bei Beginn der Gespräche die Erwartung, dass außerhalb des Kreises von Kollegen, die an diesem Verhandlungsprozess beteiligt gewesen sind, erst allmählich Interesse an den Entwicklungen auf europäischer Ebene heranwächst. Wenngleich nur wenige Personen interviewt werden, die in der Gründungsphase der Allianz-SE nicht eingebunden sind, überrascht doch deren großes Interesse an der europäischen Mitbestimmungsebene. Dabei sind die „Berührungspunkte“ unterschiedlich, jedoch jedes Mal konkret.

Zunächst wird der Informationsstand der Gesprächspartner über die SE referiert, dann ihr Interesse an der europäischen Ebene beleuchtet und schließlich ihre Vorstellungen und Wünsche bezüglich der SE zusammengefasst.

##### 4.2.1 Informationsstand zur SE

Der Wissensstand über die SE ist generell noch niedrig, am geringsten erwartungsgemäß auf der lokalen Ebene. Informationen über die Arbeit des SE-Betriebsrats sind hier den Interviews zufolge bisher nur zufällig vorhanden. Wenn ein Kollege aus dem Betriebsratsgremium auch SE-Betriebsrat ist, so berichtet er über die dortige Arbeit. Ein Betriebsrat erzählt im Gespräch, dass er in der Tarifkommission Kollegen aus dem SE-BR trifft und dort am Rande von den Themen und den Aktivitäten der Arbeitnehmervertreter erfährt. Das nährt bei ihm aber das Unbehagen, dass er über die SE generell schlecht informiert ist.

Für viele oder die meisten Betriebsräte dürften solche zufälligen direkten Informationskanäle nicht gegeben sein. Sie sind auf indirekte Informationen angewiesen. Im KBR und GBR wird regelmäßig über die SE berichtet, in den Betriebsräten jedoch nur in denen, in denen ein SE-Betriebsratsmitglied ein Mandat hat. Und bei Verhinderung des Mitgliedes entfällt der Tagesordnungspunkt ganz. Ohne SE-Betriebsratsmitglied gibt es in den Betriebsräten vielleicht Informationen aus zweiter oder dritter Hand. Die SE kennt man dort nur von ferne. Ein Betriebsrat bedauert, dass er selbst im Wirtschaftsausschuss der ADAG nichts über die Arbeit des SE-BR erfährt.

Alle Gesprächspartner geben an, mündlich über die SE Bericht zu erstatten. Schriftliche Unterlagen gibt es dazu nicht.

Gerade wo ein Eigeninteresse an der europäischen Entwicklung besteht, wird der eigene Informationsstand als unzureichend eingeschätzt und die Informationsstrukturen als ineffektiv kritisiert.

### *Lokale Betriebsräte*

Tatsächlich ist der Informationsstand auf Betriebsratsebene teilweise ausgesprochen schlecht. Die beabsichtigte Gründung einer Tochter-SE für die IT-Infrastruktur ist manchen Betriebsräten noch im Sommer 2008 schlicht neu. Sie wissen auch nicht, dass es beim SE-Betriebsrat dazu einen Arbeitskreis oder Ausschuss gibt. Sie haben damit gar nicht die Chance, das mit ihrem Denken über die künftige Entwicklung und mit ihrem Handeln abzustimmen. Die Vorstandsentscheidung zu AGIS / ASIC wäre auch in anderen Allianz-Unternehmen ein wichtiger Hinweis, wohin die eigene Entwicklung gehen kann.

### *GBR's und KBR*

Die befragten Mitglieder des KBR und der GBRs berichten übereinstimmend, dass sie kontinuierlich über die Vorgänge auf der SE-Ebene auf dem Laufenden gehalten werden. Auf jeder KBR- und GBR-Sitzung wird über die SE 20 – 30 Minuten informiert, allerdings eher in die Breite als in die Tiefe. So wissen die Gesprächspartner aus KBR und GBR über Arbeitsgruppen im SE-Betriebsrat Bescheid. Sie wissen, dass das Zielbetriebsmodell über ganz Europa ausgerollt werden soll. Sie kennen die Bedeutung der best-practice-Vergleiche zwischen den einzelnen Ländern usw..

Einige Gesprächspartner aus Betriebs- und Gesamtbetriebsräten monieren, dass im KBR oder GBR zwar über den SE-BR berichtet wird, dass die Berichte aber „aus dem Off“ kommen, dass sie nicht problem- und schon gar nicht handlungsorientiert aufbereitet sind. So stehen die Informationen isoliert im Raum. Gezielte Nachfragen können damit gar nicht zustande kommen. Eine Diskussion zu der Entwicklung auf der SE-Ebene gibt es in den Gremien der Gesprächspartner nicht. In aller Regel folgt nichts aus den Berichten. Umgekehrt wird es von einigen Berichterstattern so eingeschätzt, dass das Interesse an der Arbeit des SE-BR in den lokalen Betriebsratsgremien und in manchen GBRs fehlt. Es wird pflichtgemäß informiert aber die Informationen gehen über die Köpfe weg. Es gibt keine Nachfragen, geschweige denn eine Diskussion.

Zur Einschätzung des Informationsflusses ist auch eine Veränderung in der Informationspolitik des Vorstands zu bedenken: In einigen Gesprächen wird darin ein Trend zur Europäisierung festgestellt. Was auf europäischer Ebene mitgeteilt wird, kommt nicht unbedingt auf nationaler Ebene noch einmal zur Sprache. Damit wird für KBR und GBRs die Information durch den SE-BR umso wichtiger.

Ein GBR-Mitglied lobt zwar, dass es vom SE-BR umgehend informiert worden ist, als der Chef dort über den ihn betreffenden Bereich referierte, ohne dass im GBR der Sachverhalt bekannt war. Aber es bleibt die Unsicherheit, ob die Informationen in jedem Fall weitergegeben werden, ob immer erkannt wird, für welche (kleineren) Allianz-Unternehmen eine Information relevant ist. Keine regelmäßigen Informationen zu bekommen und nicht zu wissen, ob es nichts zu berichten gibt oder ob eine Information versehentlich unter den Tisch fällt, sei ausgesprochen nervig. Die Tatsache z.B., dass es beim SE-BR einen Arbeitskreis gibt, der sich mit sozialen Standards befasst, interessiert gerade einen Gesprächspartner aus einem international operierenden Geschäftsbereich. Erfahren hat er davon aber nicht.



Ein grundsätzliches Problem der Berichterstattung ist nach Ansicht eines Betriebsrats, der nicht im SE-Betriebsrat ist, der Umgang mit der Schweigepflicht. Da werde von manchen Kollegen zu ängstlich agiert und der Informationsfluss „nach unten“ sei zu dünn.

Zwei Interviews sprengen den Rahmen des Informationsflusses „von oben nach unten“: Ein Mitglied eines Gesamtbetriebsrats, dessen Arbeitsbereich europaweit restrukturiert wird, wartet nicht auf Informationen, sondern holt sie sich selbst. Nach seiner Aussage erhält er schnell und bereitwillig die gewünschte Auskunft. Und ein Mitglied des SE-BR holt sich zwischen den Sitzungen bei UNI eine nötig erscheinende Expertise und zeigt sich erfreut, dass ihm schnell und kompetent weiter geholfen wird.

Die Beispiele lassen darüber nachdenken, ob es neben einem breiten und zwangsläufig nicht zielgenauen Informationsfluss für Betriebsräte nicht erleichtert werden sollte, sich im Bedarfsfall die speziell nötigen Informationen rasch zu beschaffen. Dazu wären evtl. die Anlaufstellen oder die Kontaktpersonen allgemein besser bekannt zu machen.

Es sei erwähnt, dass der SE-BR das Informationsproblem erkannt hat. Er hat deshalb eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich mit der internen Öffentlichkeitsarbeit befasst. Man ist sich durchaus bewusst, dass die vielen Hundert (oder einigen Tausend?) Arbeitnehmervertreter in den europäischen Unternehmen der Allianz-Gruppe zuverlässig über die Aktivitäten und Ereignisse auf SE-Ebene unterrichtet werden sollen (und wollen).

#### 4.2.2 Interesse an und Einstellung zur Europäisierung

Im Alltagsgeschäft der Betriebsräte steht die Restrukturierung der Allianz-Gruppe in Deutschland im Mittelpunkt. Die daraus resultierende Arbeitsüberlastung bewirkt bei den Gesprächspartnern, die nicht in die SE-Arbeit eingebunden sind, – und sie weiten diesen Befund auf ihre übrigen Kollegen aus – ein Abschotten gegenüber nicht direkt und unmittelbar wichtigen Dingen. Die SE ist für sie deshalb weit weg. Auch sind Kontakte zum SE-Betriebsrat oder gar ins Ausland für die meisten vielleicht interessant, aber im Augenblick konkret nutzlos. Und wenn hier doch einmal eine Aufgabe ansteht, wird sie gerne „wegdelegiert“. Das allgemeine Interesse an der Arbeitnehmerbeteiligung in der SE hat also nur eine nachrangige Priorität; Zeit und Aufmerksamkeit werden den Brennpunkten in Deutschland gewidmet.

Allen Betriebsräten aber – auch denen, die in keinem anderen Gremium sind – ist bewusst, dass sich mit der SE die Entscheidungssituation in Deutschland grundlegend verändert hat. Dass die Konzernspitze nicht mehr deutsch, sondern europäisch ist, rückt sie in der Wahrnehmung der Betriebsräte damit noch weiter weg. Ein Gesprächspartner meint, bisher sei es für die örtliche Interessenvertretung wichtig gewesen, zum GBR einen persönlichen Kontakt zu haben, um im Bedarfsfall – wenn man auf der lokalen Ebene nicht weiter kommt – mit dem eigenen Anliegen dort schneller und besser Gehör zu finden. Das sei jetzt vielleicht nicht mehr ausreichend. Im Prinzip brauche man – je nach Anliegen – einen Zugang auch zum SE-Betriebsrat. Das war bisher aber nicht nötig.

Es gibt auch auf lokaler Ebene Kollegen, die sich für die Entwicklung in der SE stark interessieren. Generalisierend kann man sagen, dass aktives Interesse an der europäischen Ebene in den Bereichen besteht, in denen die Arbeit weniger national abgeschottet und mehr international ausgerichtet ist. Dort wird deutlich, dass die eigene Zukunft direkt mit der Entwicklung auf europäischer Ebene zu tun hat. Bei vielen Beschäftigten von AGIS / ASIC – berichtet z.B. ein Betriebsrat – herrsche Existenzangst wegen der Konzentration auf europäischer Ebene, wegen der zu erwartenden weiteren Rationalisierung und Standortstraffung. Hier ist das Interesse an der Entwicklung über Deutschland hinaus naheliegend. – Und manche Versicherungsbereiche sind heute schon global ausgerichtet, so dass den Beschäftigten Kontakte mit ausländischen Kollegen geläufig sind. Dort denkt man leichter über die gemeinsamen Möglichkeiten in der SE nach.

Offensichtlich ist die Ansicht, wonach die lokale Arbeitsebene mit der SE wenig zu tun habe und sich generell wenig dafür interessiere, in dieser Allgemeinheit falsch. Zumindest muss man danach differenzieren, ob die Arbeitsgebiete eher national beschränkt oder eher international ausgerichtet sind oder ausgerichtet werden können. Und zufällige Kontakte mit der europäischen Ebene – Kontakt zu einem SE-Betriebsratsmitglied, Sitzung des SE-BR oder eines seiner Ausschüsse im eigenen Dienstgebäude – ebnet den Zugang zu einem sonst eher entrückten Mitbestimmungsbereich.

#### 4.2.3 Einschätzung des SE-BR im Vergleich zum AEC

Die Gesprächspartner werden um eine vergleichende Einschätzung des jetzigen SE-BR und des früheren AEC gebeten. Der AEC (Allianz European Council) ist vor Inkrafttreten der EBR-Richtlinie auf freiwilliger Basis eingerichtet worden. Ein Gesprächspartner begründet das damit, dass dem Vorstand die Richtlinie zu weit gegangen sei.

Alle wissen von der früheren Existenz des AEC. Und alle sind sich darin einig, dass über den AEC keine wirksame Interessenvertretung möglich war, dass er am ehesten mit einem Wirtschaftsausschuss zu vergleichen war. Selbst unter den vier ehemaligen AEC-Mitgliedern ist die Wertschätzung des AEC gering. Dort sind im Wesentlichen vom Vorstand Informationen entgegengenommen worden, die bei deutschen Arbeitnehmervertretern bereits bekannt gewesen sind. Manche verbinden mit dem AEC einen Zeitaufwand, der anderswo sinnvoller aufgebracht worden wäre. Der jetzige SE-BR habe unvergleichlich mehr Potenzial.

Ein Gesprächspartner sieht trotz der Höherschätzung des SE-BR als persönlichen Vorteil zu AEC-Zeiten, dass er damals ein Mitglied des AEC kannte, darüber Informationen erhielt und dort auch Themen ins Gespräch bringen konnte. Das ist ihm im jetzigen SE-BR nicht möglich.

Die Wirkung des AEC liegt nach Einschätzung der Gesprächspartner in erster Linie im Austausch von Informationen und Meinungen zwischen den Interessenvertretungen in Europa. Und es wird positiv registriert, dass sich etliche Interessenvertreter aus verschiedenen Ländern bereits persönlich kennen, so dass in den Verhandlungen des BVG um die Mitarbeiter-

beteiligung leichter und schneller zusammengearbeitet werden konnte. Und auch jetzt noch ist das persönliche Kennen eine gute Ausgangsbasis für die Arbeit im SE-BR.

Der SE-BR stellt nach Aussage aller hierzu Interviewten eine nicht vergleichbare Besserstellung der Arbeitnehmer auf europäischer Ebene dar. Es gibt eine Geschäftsordnung, die Arbeit ist verbindlicher und handlungsorientiert. Er kann ein eigenes Arbeitsprogramm entwickeln und umsetzen, ohne für jede einzelne Maßnahme die Genehmigung beim Vorstand einholen zu müssen. Und der SE-Betriebsrat wird vom Vorstand als Verhandlungspartner ernst genommen. Außerdem werden nicht nur nationale Interessen vertreten. Eine stärker transnationale Sichtweise und Arbeit wird als unumgänglich angesehen.

Auch die Betriebsräte ohne direkten Zugang zum SE-BR schätzen ein, dass mit der SE-Vereinbarung nun wirklich gearbeitet werden kann.

#### 4.3 Arbeitskontakte zwischen nationaler und europäischer Ebene

Die Verbindung zwischen der europäischen und der nationalen Ebene erfolgt primär durch SE-BR und KBR. Die Vorstellung aber, dass nur KBR-Mitglieder im SE-BR und in dessen Arbeit eingebunden seien, bestätigt sich nicht. Aus dem Kreis der Gesprächspartner haben auch ein GBR-Mitglied und ein BR-Mitglied ein Mandat im SE-BR. Das GBR-Mitglied hat wegen der Größe eines Allianz-Unternehmens für die dortigen Beschäftigten einen Sitz im SE-BR inne.

Die Verknüpfung der Arbeit von deutschem KBR und SE-BR erfolgt im Wesentlichen über die fallweise Personalunion von SE-Betriebsrat und KBR. Dies wird als bewährte Methode angesehen, um möglichst friktionsfrei zwei Ebenen miteinander zu verbinden. Die jeweilige Person ist auf beiden Ebenen für die Interessenvertretung verantwortlich und zu ihrer Verknüpfung gezwungen. Über sie werden in der Interessenvertretungsarbeit in Deutschland sachbezogen auch europäische Aspekte berücksichtigt. Die Personenidentität hat auch einen unerwarteten Nebeneffekt: Mehrere Gesprächspartner haben die Erfahrung gemacht, dass sie die Informationen, die sie in deutschen Gremien vom Management erhalten, plötzlich noch in einem anderen Licht sehen und besser einordnen können, weil auf SE-Ebene der Sachverhalt anders dargestellt oder erklärt wird.

Sieht man von den Mitgliedern des geschäftsführenden Ausschusses des SE-BR ab, so ist der zeitliche Aufwand der SE-Betriebsräte für Arbeiten der SE-Ebene nachrangig. Der Großteil der Arbeitszeit dieser Kollegen fließt in die Arbeit von Betriebsrat, GBR und KBR. Wenngleich die europäischen Belange auch auf nationaler Ebene Berücksichtigung finden können und eine strikte Trennung zwischen europäischer und nationaler Arbeitsebene nicht möglich ist, zeigen die Angaben zur Zeitverwendung deutlich die Dominanz der Arbeit in den deutschen Gremien. Nur zwischen 5 und 30 % werden für die SE-Arbeit aufgewendet.

Zwei Typen der Kooperation zwischen europäischer und nationaler (deutscher) Ebene werden genannt. Erstens wird während des Zeitraums der Interviews die Gründung von Toch-

tergesellschaften in der Rechtsform der SE zum gemeinsamen Thema von europäischer und nationaler Ebene. Und zweitens entwickeln sich ohne formelle Strukturen transnationale Kooperationen.

#### 4.3.1 SE-Tochtergesellschaften

Zum Hintergrund der AGIS / ASIC: Die Informationstechnologie in der Allianz-Gruppe wird zunächst national und nun transnational restrukturiert. 1998 wird der Rechner- und Server-Betrieb in den deutschen Allianz-Unternehmen in einer eigenen Gesellschaft zusammengefasst (AGIS). Nach dem Kauf der Dresdner Bank 2001 wird deren Rechenzentrum (DREGIS) in die AGIS eingegliedert. Anschließend beginnt das Outsourcing der IT-Betreuung an den Arbeitsplätzen der Allianz-Mitarbeiter. Die betroffenen Beschäftigten wechseln mit einem 5-jährigen Bestandsschutz zu Fujitsu. Diese Umstellung ist noch nicht durchgeführt, als im April 2007 in einem Mitarbeiterbrief darüber informiert wird, dass die Allianz ihre IT-Infrastruktur in einem internationalen Unternehmen (ASIC) zusammenfassen wird. Bis 2010 sollen schrittweise die 26 Rechenzentren von 15 Allianz-Gesellschaften aus 12 Ländern in die ASIC integriert werden. Ziel ist es, einheitliche Produkte und Prozesse zu schaffen und Skaleneffekte zu realisieren. Außer erforderlichen Umzügen und Personalabbau werden europäische Fachkarrieren und zunehmend transnationale Arbeitsinhalte angekündigt<sup>34</sup>. Beschäftigte aus 12 Ländern sind von der Restrukturierung betroffen, eine nationale Interessenvertretung greift zu kurz, künftig muss für den Bereich der Rechenzentren die Betriebsratsarbeit europäisch sein.<sup>35</sup>

Der SE-BR richtet eine Arbeitsgruppe zu ASIC ein. Allerdings gibt es nur wenige SE-BR-Mitglieder aus dem IT-Bereich. Andere Kollegen müssen hinzugezogen werden. Kleinere Standorte sind nicht repräsentiert. Sie behelfen sich teilweise damit, dass sie in dieser speziellen Frage die Interessenvertretung „nach oben“ delegieren.

Von einem deutschen SE-BR-Mitglied wird eine Befragung der betroffenen Kollegen in allen Ländern versucht. In Großbritannien landet dieser Fragebogen jedoch beim Management und dieses veranstaltet damit zunächst Wirbel. Der gesamte SE-BR ist aber stark genug, sich zu behaupten und die europäische Zusammenarbeit der Interessenvertretungen zu verteidigen.

Es wird außerdem deutlich, dass von dem Vorhaben ASIC nicht nur die IT-Mitarbeiter betroffen sind. Die Gründung eines „internationalen Unternehmens“ wird zum Präzedenzfall einer Tochter-SE. Von weiteren Tochter-SEs ist die Rede, allerdings ohne konkrete Angaben da-

---

<sup>34</sup> AGIS; Mitarbeiterbrief vom 27.4.2007

<sup>35</sup> Ein Gesprächspartner meint dazu, dass die Allianz die europaweite Vereinheitlichung der IT schon früher angestrebt habe, aber am inhaltlichen Widerstand der RAS und der AGF gescheitert sei. Mit der SE gebe es nun die Möglichkeit, das zügig durchzusetzen. – In international ausgerichteten Geschäftsbereichen gibt es durch die Integration verschiedener Unternehmen noch ein buntes Gemisch an IT-Lösungen.

zu. Für Tochter-SEs und die Mitarbeiterbeteiligung darin gibt es noch keine Vorstellungen. Aus deutscher Sicht ist zunächst vielleicht der Gedanke eines KBR auf europäischer Ebene naheliegend. Letztlich hält man es im SE-BR aber für sinnvoll, den SE-BR der Tochter-SE als Ausschuss an den SE-BR anzubinden. In der Tochter-SE sollen die Beschäftigten dieselben Beteiligungsechte wie in der Allianz SE bekommen.

#### 4.3.2 Transnationale Arbeitskontakte außerhalb der Mitbestimmungsgremien

Trotz europäischer Rechtsform bleiben im Versicherungsgeschäft in der Regel noch nationale Produkte bestehen, weil die gesetzlichen Bestimmungen je nach Land sehr unterschiedlich sind. Der Vereinheitlichung der Produkte sind Grenzen gesetzt. Dies unterscheidet die Branche von den meisten Industriezweigen.

Dennoch gibt es in der Allianz auch Geschäftsbereiche, die schon seit längerer Zeit faktisch transnational angelegt sind und in denen die Beschäftigten über die Grenzen hinweg zusammenarbeiten. Dies ist z.B. bei manchen Industrie- und Spezialversicherungen der Fall (z.B. Euler-Hermes, AGCS, Mondial). Hier treten über die Grenzen hinweg Zusammenhänge auf, die von nationalen Interessenvertretungen nicht geregelt werden können. Und hier entwickeln sich neben dem SE-BR Arbeitskontakte von Interessenvertretern, die selbst nicht im SE-BR sind.

- Ein GBR-Mitglied berichtet davon, dass Neuerungen häufig in Großbritannien getestet werden, weil dort am wenigsten Rücksicht auf die Interessenvertretung zu nehmen ist. Die Einführung in Deutschland muss dann aber die nationalen Gesetze berücksichtigen. Es ist hilfreich, schon von der Testphase Genaueres zu erfahren, um sich vorbereiten zu können.
- Ein anderer Bericht besagt, dass für den eigenen Geschäftsbereich fast keine nationalen, sondern nur noch globale Zahlen vorliegen. Der Betriebsrat muss sich also zwangsläufig mit dem internationalen Geschehen befassen und braucht dazu die Kollegen aus anderen Ländern.
- In einem Unternehmensbereich ist bereits die weltweite Kommunikation etabliert: Mitarbeiter tauschen über Intranet ihre Probleme aus. Und an festgelegten Terminen werden die Themen telefonisch zusammengetragen und daraus resultierende Anliegen dem Management des Geschäftsbereichs vorgetragen.

In diesen Beispielen ist die Betriebsratsarbeit offensichtlich nicht mehr auf die nationale Ebene zu beschränken. Was vor Ort vereinbart wird, hat Einfluss auf die Arbeitsbedingungen anderswo. Und die Kollegen dort erfahren über intensiven Informationsaustausch auch schnell davon. Aus der Alltagspraxis entstehen dann faktisch Kooperationsstrukturen abseits der formellen Kanäle und der offiziellen Gremien. Dabei spielt auch das Vorbild des SE-BR eine Rolle. Die Beschäftigten wollen in den genannten Beispielen ebenfalls grenzüberschreitende Arbeitsstrukturen herstellen. Und besonders interessant erscheint, dass durch die über das Intranet verfügbaren Informationen anderswo Begehrlichkeiten nach mehr Informations-

und Mitwirkungsrechten entstehen. Arbeitnehmer lassen sich auf die Dauer wohl nicht mit minderen Rechten abspeisen.

Neben den positiven Beispielen für die Entwicklung transnationaler Interessenvertretungsstrukturen werden aus den Arbeitskontakten mit ausländischen Kollegen auch bedenkliche Erfahrungen mitgeteilt:

- Wiederholt wird berichtet, dass im Ausland die Etablierung der Allianz SE als eine effektive Übernahme durch ein deutsches Unternehmen wahrgenommen wird. Globalisierung ist danach das, was für Deutschland gut ist. Deshalb treffen Kollegen bei Arbeitseinsätzen in anderen Ländern zunächst auf Zurückhaltung bis Ablehnung, weil sie als Protagonisten der deutschen Seite wahrgenommen werden. Zwar lässt sich dies auf der persönlichen Ebene weitgehend bereinigen. Deutlich wird jedoch, dass in anderen Ländern die SE möglicherweise nicht als Europäisierung und Internationalisierung der Allianz, sondern als Ausweitung eines deutschen Konzerns wahrgenommen wird. Damit ist die Gefahr verbunden, dass sich die Arbeitnehmer weniger auf Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konflikte und mehr auf nationale Interessengegensätze einstellen. Hier wären Befunde aus anderen Ländern wichtig, um die Brisanz dieses Problems einschätzen zu können.
- Die massiven Probleme, die es anscheinend überall mit Umstellungen in der IT gibt, werden z.T. den deutschen Kollegen in die Schuhe geschoben: das verzögere sich, weil in Deutschland noch die Interessenvertretung zustimmen müsse.
- Manager mit anderer (oder keiner) Erfahrung bezüglich der Mitwirkung von Arbeitnehmern haben keinerlei Verständnis für die Gesetze und Verfahren der Arbeitnehmerbeteiligung in Deutschland. Sie wenden das gegen „die Deutschen“, die sich angeblich quer stellen oder „völlig spinnen“.
- Ebenfalls wiederholt wird die Erfahrung berichtet, dass in anderen Ländern so etwas wie Neid entsteht, wenn über das Intranet die Errungenschaften in Deutschland erkannt werden (Mitsprachemöglichkeiten, Urlaubstage).

#### 4.3.3 Zusammenfassung zum Verhältnis von europäischer und deutscher Mitbestimmungsebene

KBR, GBRs und Aufsichtsräte sind die Gremien, in denen die Etablierung der Allianz SE am direktesten zur Wirkung kommt. War der KBR früher die Interessenvertretung bei der Konzern-Holding, so ist er jetzt auf die deutsche Holding „zurückgestuft“. In der Praxis ist das zunächst noch weniger evident als vermutet. Denn es werden nach Aussage von Gesprächspartnern sowieso nur diejenigen Kompetenzen an die SE und den SE-Betriebsrat abgegeben, die transnationale Belange betreffen. Und dann sind im KBR auch jetzt Unternehmen mit international ausgerichtetem Geschäft vertreten (z.B. Euler-Hermes, AGCS, Mondial), so dass deren Belange weiterhin Thema auch auf nationaler Ebene bleiben.

Als die Absicht des Vorstands zur Bildung von Tochter-SEs bekannt wird, sind davon auch Beschäftigte in Deutschland betroffen (AGIS, GIM, AGCS). Deren Vertreter im KBR geben

die Thematik an den SE-Betriebsrat: Die Entscheidung, wie damit umzugehen ist, muss jetzt auf europäischer Ebene getroffen werden und kann nicht mehr im KBR geklärt werden. ASIC und die Gründung von Tochter-SEs illustrieren die mit der weiteren Europäisierung der Allianz zunehmende Verlagerung bisheriger Aufgaben und Kompetenzen des deutschen KBR an den SE-BR.

Die berichteten „spontanen“ Vorbehalte von Beschäftigten im Ausland gegenüber „den Deutschen“ als denen, die das Sagen haben, übersehen, dass die Arbeitnehmer in Deutschland mit der SE-Gründung viel Einfluss verloren haben und ihre Beteiligungsrechte jetzt mit ihren Kollegen aus anderen Ländern teilen müssen. Um zwischen den Arbeitnehmern bzw. ihren Interessenvertretungen keine nationalen Trennlinien entstehen zu lassen, ist offensichtlich auch in anderen Ländern die Informationsarbeit zu verbessern.

Unerwartet sind die Befunde, dass sich neben den formellen europäischen Mitbestimmungsstrukturen offensichtlich tatkräftige transnationale Kooperationen zwischen Arbeitnehmern entwickeln. Die Interessenvertreter und Beschäftigten reagieren damit auf die Notwendigkeit der Zusammenarbeit in der Sache, um sich nicht gegeneinander ausspielen zu lassen. Und das ist möglich, weil über die Zusammenarbeit im Allianzgeschäft (nicht zuerst in der Interessenvertretungsarbeit) persönliche Kontakte die notwendige Vertrauensbasis schaffen. Es ist jedoch zu vermuten, dass diese „selbstorganisatorischen“ Strukturen bei personellen Veränderungen anfälliger sind als dies für die formellen Strukturen gilt.

#### 4.4 Vorstellungen zur künftigen transnationalen Interessenvertretung

In den Gesprächen wird teils implizit, teils explizit der erreichte Stand der transnationalen Zusammenarbeit der Interessenvertretungen als noch unzureichend charakterisiert. In den letzten knapp zwei Jahren ist zwar – da sind sich alle einig – vieles erreicht worden. Die Thematik der Tochter-SEs zeige aber, dass die Interessenvertretungen im Zugzwang sind. Man befindet sich in einem Internationalisierungsprozess mit sicherlich neuen kommenden Herausforderungen. – Die meisten Gesprächspartner werden – bei solchen Äußerungen anknüpfend – um ihre Meinung gebeten, wo vorrangig Verbesserungen nötig sind oder wo mit relativ wenig Aufwand spürbare Verbesserungen erreicht werden können. Außerdem wird danach gefragt, welche Themen die Arbeit künftig stärker prägen werden.

##### 4.4.1 Arbeitsgrundlagen und Arbeitsweise

###### *Kulturelle Vielfalt und europäische Perspektive*

Die Gesprächspartner, die mit Kollegen anderer Länder jetzt selbst zusammentreffen, stellen als Voraussetzung für alle anderen Aktivitäten das gegenseitige Kennenlernen heraus. Das gilt wörtlich für die persönliche Kooperation, meint aber darüber hinaus auch das Kennenlernen anderer Länder mit ihren Kulturen und Systemen der Mitbestimmung, mit ihren gesetzlichen Normen und Regeln, mit ihren Aktionsstilen usw. Dem Zusammentreffen mit Kollegen

aus anderen Ländern wird von denen besonderes Gewicht verliehen, die darin noch keine oder wenig Erfahrung haben. Bekannte Gesichter sind wichtig für die gemeinsame Arbeit.

Für Außenstehende erschließe sich die Bedeutung kultureller Unterschiede und die damit verbundene Herausforderung nicht ohne weiteres. Die nationalen Unterschiede stellen immer wieder Quellen von Un- und Missverständnis dar. Diese schwierige Aufgabe den Kollegen zu vermitteln, die nicht grenzüberschreitend arbeiten, ist danach wichtig für ihr Verständnis der Arbeitsbedingungen und der Arbeit der SE-Gremien.

Keiner der Gesprächspartner ist daran orientiert, die bestehenden Unterschiede der Mitbestimmungspraxis einzuebnen. Die Vielfalt könne sich auch als besondere Stärke erweisen, wenn die spezifischen Möglichkeiten in den verschiedenen Ländern koordiniert eingesetzt werden können. So kann in Italien leichter gestreikt werden, in Frankreich hat man umfangreiche Kapazitäten für Wirtschaftsanalysen zur Verfügung. Solche Potenziale zu nutzen setze aber voraus, dass man über die Situation im eigenen Lande hinausschauen und –denken lerne und gemeinsam Strategien und Aktionen entwickle. Die deutsche Seite habe da vielleicht eine Vorreiterfunktion, weil sie bisher als federführend akzeptiert wird. Wenn von hier aus nicht nach nationalen Interessen agiert werde, sondern ein Impuls für die Erarbeitung gemeinsamer europäischer Positionen komme, dann könne der wie ein Funke überspringen.

Auf diesem Weg könne man auf europäischer Ebene zu einem gemeinsamen Selbstverständnis kommen. Es muss verhindert werden, dass im SE-Betriebsrat oder -Aufsichtsrat Länderinteressen in den Vordergrund treten. Dies dürfte nicht einfach sein, da im Konzern ein massiver Arbeitsplatzabbau und die Konzentration von Funktionen an einigen Standorten stattfinden. Dabei geht es auch um Standortkonkurrenz mit der Konsequenz, dass manche Standorte verlieren. Das dürfen aber nicht immer dieselben sein so wie nicht immer dieselben Standorte Gewinner sein dürfen. Das würde die gemeinsame Positionierung auf die Dauer untergraben.

#### *Ergänzende horizontale (und diagonale) Arbeitsstrukturen*

Von einem Gesprächspartner wird eindringlich dafür plädiert, zusätzlich zu den institutionalisierten transnationalen Interessenvertretungsstrukturen Arbeitskontakte in den Bereichen herzustellen, die international tätig, aber wegen zu geringer Größe im SE-BR nicht vertreten sind. Diese Bereiche (evtl. Mondial, Euler, GIM, AGCS, Rückversicherung) stehen meist am Anfang der transnationalen Kooperation und müssen erst lernen und Erfahrungen sammeln. Der Erfahrungsaustausch zwischen den Interessenvertretungen dieser Unternehmen könne vermutlich zu schnellerer Handlungsfähigkeit und zu abgestimmten Vorgehensweisen führen.

Wenn z.B. der Arbeitgeber Dinge in einem Land testet, wo der Einfluss der Arbeitnehmer sehr gering ist, um sie anschließend auf andere Länder auszudehnen, dann gibt es über die Vernetzung eine Vorwarnung und eine Vorlaufzeit, um sich – für alle Länder – darauf einzustellen und gegebenenfalls vorzubauen. Über den SE-BR kann dieser Austausch nicht funktionieren, weil für diese Bereiche dort keine Mandate zur Verfügung stehen. Der SE-BR kön-



ne aber diese direkten Kontakte auf (deutscher) GBR-Ebene unterstützen und für andere Bereiche vielleicht anregen.

Möglicherweise werden solche international ausgerichteten Unternehmensteile nach und nach als SE-Töchter der Allianz SE sowieso auf die europäische Ebene gebracht. Aber schon jetzt ist es erforderlich, sich durch Informations- und Meinungsaustausch in der konkreten Interessenvertretungsarbeit gegenseitig zu stärken. Nützlich könnte auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Interessenvertretern verschiedener internationaler Geschäftsbereiche sein.

Daran lässt sich die Frage anschließen, ob die hierarchische Informations- und Entscheidungsfindungsstruktur der Interessenvertretung von der lokalen über die Unternehmens- und nationalen Gremien bis zu den neuen SE-Gremien nicht generell jeweils aufgabenspezifisch durch ein unstrukturiertes Informations- und Kommunikationsnetzwerk ergänzt werden sollte. Mit Intranet und E-Mail-Austausch sind hierfür gute technische Möglichkeiten gegeben. Hohe Geschwindigkeit und Flexibilität ermöglichen den sachbezogenen Austausch auch abseits der Informationskanäle, die zwischen den Gremien gegeben sind. Letztere erscheinen eher für eine allgemeine und unspezifische Berichterstattung geeignet. Die Fülle an einzelnen Geschäftsfeldern und Themenbereichen sind über die Gremien nicht zu kommunizieren, da sie zu umfangreich und für viele Außenstehende schwer nachzuvollziehen sind.

In der Tat existieren quer zu den Entscheidungsstrukturen liegende Kommunikationsbeziehungen bereits heute. Es sollte geprüft werden, ob solche Vernetzungen fallweise nicht auch gezielt angeregt und unterstützt werden und wie groß dann der Kreis der einbezogenen Kollegen werden soll. Letztlich sind themenbezogene Netzwerke möglicherweise ein gutes Instrument, um gemeinsame Handlungsfähigkeit herzustellen. Ein Gesprächspartner sieht in der Vernetzung die Chance, dort auch Beschäftigte zu mobilisieren, da es um ihre konkreten Arbeitsbedingungen geht.

#### *Vertikale Verbindung der Interessenvertretungen*

Neben der Arbeitsfähigkeit in horizontaler, transnationaler Dimension ist auf die Dauer die vertikale Verbindung der SE-Ebene zu den nationalen und lokalen Interessenvertretungsstrukturen unverzichtbar. Die Europäisierung und Internationalisierung des Unternehmens hat ja erst richtig begonnen. Künftig sind weitere Verlagerungen von Konzernteilen auf die SE-Ebene zu erwarten. Dies wird als eine Konsequenz haben, dass die Zuständigkeiten der jetzigen nationalen Gremien weiter abnehmen. Das geht nicht nur ihre Entscheidungskompetenz an, sondern betrifft auch die Informationspolitik des Unternehmens. Was auf SE-Ebene mitgeteilt ist, wird immer seltener in den Ländern wiederholt. Diese Veränderung ist zu antizipieren und die Arbeitsweise durch eine stärkere vertikale Vernetzung darauf einzustellen.

Als einer der ersten notwendigen Schritte wird ein besserer Informationsfluss genannt. Viele Betriebsräte können heute nur mit eigenem Bemühen Informationen über die Arbeit der SE-Ebene erhalten (und das dann offensichtlich auch mit Erfolg). Das setzt jedoch bereits ein konkretes Anliegen oder die Kenntnis einer Sachlage voraus. Es ist nicht möglich, nach Din-

gen zu fragen, von denen man nichts weiß. Information ist die Voraussetzung für eine Auseinandersetzung und Koordination. Themenbezogen gibt es bereits Ansatzpunkte für eine bessere Verbindung der Ebenen, die aber noch lange nicht zufrieden stellend ist.

Die vertikale Verbindung wird als die notwendige Struktur dargestellt, über die im Falle ernsthafter Konflikte mit dem SE-Vorstand die Beschäftigten mobilisiert und koordiniert werden können. Denn letztlich sind die Möglichkeiten der SE-Gremien im Arbeitskampf sehr beschränkt. Das Fehlen einer Schlichtungsstelle auf europäischer Ebene führt zurück in die nationalen Strukturen der Arbeitsgerichtsbarkeit mit der Konsequenz unterschiedlicher Durchsetzungschancen und Ergebnisse, folglich mit der Gefahr einer Zersplitterung der Arbeitnehmer. Es mangelt ferner an europäischen Institutionen wie Tarifparteien und entsprechend verbindlichen Regelungen. All das begrenzt die Handlungsmöglichkeiten des SE-Betriebsrats. Nur über die Unterstützung durch die Interessenvertretungen aus den europäischen Ländern kann er seine Verhandlungsposition gegenüber dem SE-Vorstand stärken.

In den Gesprächen wird ein unterschiedliches Verhalten des Arbeitgebers auf der Ebene der SE einerseits und der deutschen Allianz-Unternehmen andererseits konstatiert. Während der SE-Vorstand auf europäischer Ebene mit den Arbeitnehmervertretern zu einvernehmlichen Lösungen kommen will, erhöhen die Vorstände auf der nationalen und lokalen Ebene den Druck auf die Betriebsräte und die Beschäftigten. Von „Radikalisierung“ und „Erpressung“ hat ein Gesprächspartner hierbei gesprochen. Wenn der Arbeitgeber die hohe Entscheidungskompetenz der SE-Ebene gepaart mit der institutionalisierten Konfliktschwäche der Arbeitnehmervertreter der SE-Ebene absichtlich für eine konfliktorientierte Strategie auf der SE-Ebene nutzen sollte, wäre die Fähigkeit zur Gegenwehr im Moment noch gering. Wenn diese Überlegung stimmt, dann bekommt die vertikale Koordination der Interessenvertretungsgremien herausragende Bedeutung, um die Konfliktfähigkeit zu sichern. Die Einbindung der lokalen Ebenen in etwaige Konflikte kann im Bedarfsfall nicht ad hoc geschehen, sondern es braucht dazu Strukturen, die informationell, gedanklich und zeitlich einen Vorlauf gewährleisten.

In diesem Zusammenhang gewinnt die Aussage eines Gesprächspartners an Bedeutung, der die bessere Einbindung der „unteren“ Ebenen deswegen fordert, weil der dortige Sachverstand – und das ist nicht nur technisch, sondern auch sozial zu verstehen – auf der EU-Ebene gar nicht vorhanden sein könne. Der SE-Betriebsrat dürfe nicht in den Fehler des Arbeitgebers verfallen, der fast ausschließlich aus der „Draufsicht“ agiere und die Erfahrungen und Situationskenntnis vor Ort negiere.

Die lokalen Interessenvertretungen für die europäische Ebene der Mitbestimmung zu interessieren ist eine große Herausforderung. Ein Gesprächspartner meint dazu, das werde nur möglich sein, wenn man vermitteln kann, dass auf der europäischen Ebene Arbeit geleistet wird, die vor Ort konkrete Verbesserungen zur Folge hat.

### *Ressourcen*

Der Konzernumbau der Allianz hat in Deutschland mit der Reduzierung von Mitbestimmungsgremien und Mandaten eine Verknappung an personellen und sachlichen Ressourcen mit sich gebracht, obwohl gerade für die Restrukturierung ein erhöhter Arbeitsaufwand verbunden ist. Im Urteil der Gesprächspartner können dem drei Konsequenzen zugeordnet werden:

Erstens werden in der Arbeit Schwerpunkte gesetzt und manche Aufgaben vorerst ausgeklammert. Manchem Beschäftigten ist es aber schwer zu vermitteln, weshalb manches wichtige Aufgabengebiet derzeit nicht bearbeitet werden kann.

Auch dem SE-BR wird zugestanden, dass er nicht alles anpacken kann. Es gibt eine Mischung aus Vertrauen und Hoffnung, dass dort die richtigen Schwerpunkte gesetzt werden.

Zweitens wird eine „effiziente“ Koordination der Interessenvertretungsgremien gefordert. Dazu ist es nach Ansicht einiger Gesprächspartner ein intensiverer Austausch der Interessenlagen in den Gremien nötig. Das erfordert einerseits von den „höher“ angesiedelten Gremien, die Probleme und Handlungsbedarfe auf den darunter liegenden Ebenen ernst zu nehmen und dort Anknüpfungspunkte zu suchen, und zwar nicht nur im eigenen Unternehmensbereich, sondern in allen Ecken des immer noch ziemlich komplizierten Allianz-Konzerns. Dies impliziert die Aufgabe, die Bedeutung der Aktivitäten des SE-Betriebsrats für die lokalen Belange zu verdeutlichen. Damit wären die lokalen Betriebsräte auch besser motiviert, sich im Bedarfsfall in die Aktivitäten des SE-Betriebsrats einzubringen. In dieser Hinsicht kommt der Arbeitsgruppe des SE-Betriebsrats große Bedeutung zu, die sich mit der künftigen konzerninternen Öffentlichkeitsarbeit befasst. Es ist erkannt, dass die Informationen über die Aktivitäten des SE-Betriebsrats breiter gestreut werden müssen als es sich über die Berichterstattung in den Gremien erreichen lässt.

Drittens stellt sich die Frage, ob weitere Ressourcen verfügbar und mobilisierbar sind. Dazu gibt es Ansatzpunkte über die Sachverständigen, die Betriebsräte zu Rate ziehen können, und über Schulungsmaßnahmen. Das wird von den Gesprächspartnern natürlich bereits genutzt, soweit sie sich davon reale Unterstützung erwarten. Aber es sei über weitere Möglichkeiten nachzudenken. Eine konkrete Maßnahme könnte z.B. sein, über ein Branchennetzwerk den Erfahrungsaustausch auch mit den Beschäftigten anderer Versicherungskonzerne zu suchen. Dies sollte vielleicht nicht nur zu generellen Entwicklungen, sondern zu einem konkreten Thema (IT, Personalentwicklung, Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.) geschehen. Es wird auch die Idee zu bedenken gegeben, ob neben einer Vernetzung der jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden zwischen Versicherungskonzernen nicht auch themenspezifische Branchen-Netzwerke förderlich wären, in denen sich die „Spezialisten“ austauschen.

Eine weitere Möglichkeit besteht evtl. darin, Mittel der EU zu nutzen, die eigens dafür gedacht sind, die transnationale Kooperation zwischen Arbeitnehmern zu unterstützen. Das könnte z.B. für die Kollegen in transnational agierenden Allianz-Unternehmen sinnvoll sein, um zunächst einmal in persönlichen Kontakt zueinander zu kommen und die transnationale Kooperation anzubahnen.

#### 4.4.2 Transnationale Themen der Interessenvertretung

Über allen anderen Themen wird quasi als Leitmotiv genannt, den sozialen Faktor in der Unternehmensentwicklung gegenüber kurzfristig orientiertem Gewinnstreben einzubringen. Dies sei nicht nur im Interesse der Arbeitnehmer, sondern auch in dem der Kunden, die z.T. schlechter bedient werden. An einzelnen Themen für die Kooperation mit Kollegen aus anderen Ländern werden genannt:

- Mit Gründung der SE ist es nach Ansicht mehrerer Gesprächspartner offensichtlich, dass es früher oder später auch um das Lohngefüge in Europa gehen wird. In einigen Unternehmensbereichen werden bereits Zielvereinbarungssysteme und Bonussysteme zentralisiert. Damit ist generell die Gefahr verbunden, dass die Beschäftigten verschiedener Länder gegeneinander ausgespielt werden sollen und sie sich dagegen nicht zu wehren vermögen. Um das auszuschließen sind einerseits transnationale Kooperationsstrukturen und für alle positive Kooperationserfahrungen nötig. Andererseits sind die bestehenden Unterschiede zwischen den Ländern einzudämmen. Dabei kann es nicht zuallererst um die Gehaltsunterschiede gehen. Vielmehr ist an den Arbeitsbedingungen anzusetzen, die auch Kostenbestandteile enthalten und mit denen für die Beschäftigten eine Verbesserung ihrer Situation erreicht werden kann. In diesem Sinn ist auch die bereits bestehende Arbeitsgruppe zu verstehen, die sich um die Angleichung etwa des Jahresurlaubs innerhalb der Allianz bemüht oder wie in Deutschland für alle Allianz-Beschäftigten über 55 Jahre und mit mindestens 10 Jahren Betriebszugehörigkeit einen besonderen Kündigungsschutz in ganz Europa fordert.
- Nicht eindeutig ist die Antwort darauf, ob Bestrebungen zu einem europäischen Betriebsverfassungsrecht aktuell forciert werden sollen. Einerseits gibt es Befürworter, die hier eine Lücke auf europäischer Ebene sehen. Andererseits geben auch sie zu bedenken, dass die Realisierungschancen dafür sehr vage sind. Es gibt ja schon innerhalb der Allianz Widerstand von Beschäftigten anderer Länder gegen eine solche Zielsetzung. Hier sind die unterschiedlichen Mitbestimmungskulturen in den Ländern zu bedenken. Da dürfe man nicht den zweiten oder dritten Schritt vor dem ersten tun.
- Generell ist überall in Europa bei der Allianz und auch in anderen Versicherungskonzernen das Schema erkennbar, dass über die Vereinheitlichung und Zentralisierung von Aktivitäten Bereiche identifiziert werden, die verlagert oder ausgelagert werden können. Das gilt auch für Teile der allgemeinen Verwaltung. Ein Beispiel ist die Konzeption des Posteingangszentrums. Hier sind Arbeitsprozesse so angelegt, dass man Teile davon auslagern kann. Das wird in anderen Ländern auch so kommen. Die Gefahr der Verlagerung oder Auslagerung von Einheiten ist nicht nur auf westeuropäische Länder mit relativ hohem Einkommensniveau beschränkt. Diese Erfahrung machen auch schon die Kollegen in Osteuropa. Damit besteht die Chance, sich dem Problem auch gemeinsam zu stellen.

- Es gibt im SE-Betriebsrat bereits eine Arbeitsgruppe, die sich um Vorsorge gegen die stressbedingten Erkrankungen von Beschäftigten bemüht. Die Brisanz dieses Themas ist im Bankenbereich bekannt. In der Versicherungsbranche ist es nach Einschätzungen von Betriebsräten nicht weniger bedeutend, auch europaweit. Und im Zusammenhang mit den Restrukturierungen, mit der Ausweitung indirekter Steuerungsmethoden und unter den für Arbeitgeber günstigen Bedingungen am Arbeitsmarkt wird der Druck auf die Beschäftigten eher weiter zunehmen als nachlassen. Hier liegt grenzüberschreitend gemeinsamer Handlungsbedarf vor.  
Nicht zuletzt ist die allgemeine Betroffenheit der Beschäftigten geeignet, die Aktionsfähigkeit bis zu den lokalen Interessenvertretungen und den Beschäftigten in Europa herunter zu stärken und zu verbinden. Dort ist Unterstützung nötig, wenn der Vorstand der Allianz SE sich gegen Verbesserungen sträubt.  
Es bleibt abzuwarten, ob nach dem Ausscheiden der Dresdner Bank aus dem Allianz-Konzern das Thema weiter verfolgt werden kann.
- Für manche Teilbereiche wird als aktuelles und künftig wichtiges Thema die transnationale Personalentwicklung genannt. Manche Beschäftigte werden bereits auf internationalen Arbeitsmärkten gesucht. Der europäische Arbeitsmarkt wird immer bedeutender. Für junge Beschäftigte würden in Zukunft Entwicklungs- und Aufstiegschancen immer weniger lokal eingrenzbar sein und immer stärker national oder transnational zu suchen sein. Zunehmend wird die Bereitschaft zu Auslandseinsätzen zur Vorbedingung einer Karriere in der Allianz.<sup>36</sup>  
Besonderes hingewiesen wird auf die Externalisierung von Rekrutierungsaufgaben. Externe Vermittler gewinnen an Bedeutung in immer niedrigeren Qualifikationsstufen. Sie übernehmen dann nicht nur die Suche, sondern auch die Vorauswahl, die Prüfung der Kompetenzen und darauf abgestimmte Bildungsmaßnahmen. Über solche international agierenden Berater ist mit der transnationalen Vereinheitlichung von Anforderungsstandards zu rechnen. Unklar ist, welche Chancen und Risiken damit aus europäischer Sicht verbunden sind. Deshalb wird die partielle Externalisierung von Personalentwicklungsaufgaben wohl früher oder später auf die Tagesordnung kommen.

#### 4.4.3 Transnationale Kooperation der Gewerkschaften zur Unterstützung betrieblicher Interessenvertretung

Die Fokussierung auf Veränderungen der Beteiligung der Arbeitnehmer in deutschen Allianz-Unternehmen nimmt die Gewerkschaften anderer Länder nicht zentral in den Blick. Trotzdem fallen als Nebenprodukt einige vielleicht wichtige Wahrnehmungen zur gewerkschaftlichen Situation in der SE ab.

Im Zentrum steht dabei die Rolle von UNI. In Personalunion mit ver.di im SE-Aufsichtsrat und als ständiger Gast durch zwei Personen im SE-Betriebsrat vertreten, ist UNI die einzige Institution, die europaweit die nationalen Gewerkschaften koordinieren kann. Dies ist in mehrfacher Hinsicht wichtig. Erstens können es derzeit wohl nur die nationalen Gewerkschaften

<sup>36</sup> Erinnert sei hier an die Ankündigung „europäischer Fachkarrieren“ in der ASIC.

sein, die den Vereinbarungen zwischen SE-Vorstand und SE-Betriebsrat Verbindlichkeit in allen Ländern verschaffen. Weder der SE-Betriebsrat noch ver.di können bewirken. Und zweitens sind die nationalen Gewerkschaften unverzichtbar, wenn in einem ernstem Konflikt mit dem Arbeitgeber transnationale Aktivitäten erforderlich sind. Ohne Unterstützung durch die Gewerkschaften bleibt jede Vereinbarung im Streitfall Papier. – Mit der Einschränkung, dass dies nicht Hauptinteresse der Interviews war, kann doch gesagt werden, dass es hier entweder noch sehr wenig Entwicklung gibt oder dass darüber zumindest bei den Gesprächspartnern wenig bekannt ist.

Bisher sind die osteuropäischen Länder noch wenig in den SE-Betriebsrat integriert. Es fehlt häufig an legitimierten Interessenvertretungen und an Gewerkschaften mit Betriebszugang. Dies könnte auf die Dauer zum Nachteil auch in anderen Ländern werden, wenn in Osteuropa schlechtere Arbeitsbedingungen realisiert würden, mit denen dann Druck auf alle Beschäftigten ausgeübt würde. Wenn hier überhaupt Abhilfe zu schaffen ist, dann kann das nur durch UNI geschehen.

Ein weiteres Thema ist die Branchenpolitik auf europäischer Ebene. Die Veränderungen in der Allianz laufen in ähnlicher Weise auch in anderen Versicherungskonzernen, in AXA oder Ergo z.B.. Die sind wohl nicht so kompliziert verschachtelt wie es die Allianz war. Aber die Unternehmens“philosophie“ ist dieselbe: Vereinheitlichung, Standardisierung, Rationalisierung, Aus- oder Verlagerung, Personalabbau und erhöhter Leistungsdruck auf die Beschäftigten. Am Ende stehen dann vielleicht überall kleine Einheiten, die über die dortige Geschäftsleitung indirekt gesteuert werden, während sich die Konzernzentralen der jeweiligen Mitbestimmung in den Ländern weitgehend zu entziehen suchen. Auch hier kann wohl nur UNI als Moderator die Akteure verschiedener Konzerne und Länder zusammenbringen und Vereinbarungen mit europäischen Arbeitgeberverbänden anvisieren. Erste Schritte dazu könnten auch erst einmal auf nationaler Ebene in Branchenworkshops oder Betriebsräte-Netzwerken bestehen, um die Diskussion anschließend von hier aus gemeinsam auf die europäische Ebene zu bringen.

Am Rande der Gespräche fallen auch Einschätzungen zu der Situation in anderen Ländern ab: Ein Gesprächspartner hat das Problem, dass in Frankreich (und ähnlich in Italien, wie er sagt) die Gewerkschaften zerstritten sind. Bei Kontakten dorthin muss er immer zwischen verschiedenen Lagern unterscheiden und bedenken, wie der Kontakt zu einer Person bei Anhängern einer anderen Gewerkschaft ankommt. Das sei schon etwas kompliziert.

## **5 Zusammenfassung und Ausblick**

### **5.1 Zusammenfassung**

Die Allianz SE ist das erste große Unternehmen, das unter europäischer Rechtsform agiert. Mit der SE wird ein weiterer Schritt zum gemeinsamen Binnenmarkt getan. Weitgehend unbeachtet von der Öffentlichkeit und auch von den meisten Arbeitnehmern unterschätzt, sind mit der Rechtsform der SE auch Weichen für die Zukunft der Mitbestimmung in Deutschland und Europa gestellt. Mit der Gestaltung der europäischen (und nationalen) Mitbestimmung in

der Allianz SE wird auch der Weg hin zu einem Sozialen Europa beschrrieben. Wie die Arbeitnehmer in der Allianz SE sich in den nächsten Jahren gegenüber dem Arbeitgeber behaupten können, wird nicht nur im Konzern selbst, sondern vielleicht für Generationen von Beschäftigten in Großunternehmen Spuren in den Beteiligungsrechten hinterlassen.

Die Entwicklung der Mitbestimmung auf europäischer Ebene hat Rückwirkungen auf die Arbeitnehmerbeteiligung in den einzelnen Ländern. Von den 29 europäischen Ländern, in denen die Allianz aktiv ist, wurde hier nur für Deutschland nach den schon spürbaren Veränderungen gefragt. Die Ergebnisse der explorativen Interviews können der Vorstrukturierung für evtl. weitere Untersuchungen in der Allianz, in anderen Ländern oder auch in anderen Unternehmen dienen.

Aus dem Blickwinkel der Veränderungen in Deutschland sind folgende Ergebnisse festzuhalten:

- Die Wahrnehmung der europäischen Ebene der Mitbestimmung ist sehr unterschiedlich. Die Kollegen, die nicht persönlich mit transnationalen Aufgaben konfrontiert sind, interessieren sich zwar zunehmend für die Arbeit des SE-BR, aber das Interesse ist noch distanziert, die Informationen sind noch unzureichend und die Möglichkeiten, die eigene Arbeit mit den europäischen Aspekten von Mitbestimmung zu verknüpfen, in der Regel nicht gegeben. Die Konzentration gilt noch ganz der Bewältigung der Umstrukturierung der Allianz-Unternehmen in Deutschland und der Implementation zahlreicher neuer IT-Programme.
- Die Kollegen mit grenzüberschreitenden Mitbestimmungskontakten haben sich allesamt auf die Zukunft neu entstehender Partizipationsmöglichkeiten und Arbeitsteilungen eingelassen. Es herrscht mitunter ein wenig Aufbruchstimmung. Bei den Gesprächspartnern konnte weder ein abwehrendes Verhalten gegenüber Europa noch ein strategisches Verhalten zur Durchsetzung deutscher Interessen festgestellt werden. Danach verspricht die europäische Identität des SE-BR der Allianz tatsächlich eine supranationale zu werden.
- Die Ebene der europäischen Mitbestimmung ist bisher mit den nationalen Interessenvertretungsgremien noch unzureichend verknüpft. Das liegt zuerst an dem immensen Handlungsdruck für die Interessenvertreter auf der SE-Ebene, die mit dem Aufbau von Strukturen, mit völligem Neuland in der Interessenvertretung von Tochter-SEs und mit personellen Veränderungen durch Erreichen der Altersgrenze und durch Verkauf der Dresdner Bank an die Commerzbank konfrontiert sind. Der zweite Grund liegt darin, dass die Restrukturierung in Deutschland den Blick der lokalen Interessenvertretungen auf die damit verbundenen Probleme fokussiert. Eine bessere Verbindung der Interessenvertretungen in Deutschland mit den Aktivitäten auf europäischer Ebene scheint auf die Dauer aber unumgänglich, um die Konfliktfähigkeit des SE-BR zu sichern.
- Unerwartet sind die Hinweise darauf, dass sich abseits der formellen europäischen Mitbestimmungsgremien in kleineren, international agierenden Unternehmen ohne Repräsentanten im SE-BR transnationale Interessenvertretungsstrukturen entwickeln, um eine

gemeinsame Positionierung der Beschäftigten gegenüber dem Management zu erreichen. Dies könnte – etwas spekulativ – ein Modell dafür sein, wie die auf grundsätzlichere Dinge ausgerichtete Arbeit des SE-BR um flexible transnationale Kooperationen auf der lokalen Ebene ergänzt werden können.

- Auf dieser Ebene der direkten Kontakte von lokalen Interessenvertretern tauchen aber auch zwei Probleme auf:  
 Als ein Problem wird benannt, dass deutsche Kollegen in anderen Ländern mitunter die Erfahrung machen, primär als „Deutsche“, die angeblich den Ton angeben, und nicht als deutsche Arbeitnehmer wahrgenommen zu werden. Es wird vermutet, dass bei den Beschäftigten in anderen Ländern nicht angekommen ist, dass die deutschen Arbeitnehmer durch die SE-Gründung erhebliche Einbußen bei den Mitbestimmungsmöglichkeiten hinnehmen mussten und nicht etwa „Gewinner der Europäisierung“ sind. Während die Allianz in Europa die Beschäftigtenzahlen erhöhte (v.a. durch den Ausbau des Geschäfts in Russland), gehört Deutschland (und Italien) zu den wenigen Ländern mit sinkenden Beschäftigtenzahlen. Werden solche Fakten ignoriert, können daraus noch Stolpersteine auf dem Weg zu einer gemeinsamen transnationalen Interessenvertretung werden.  
 Als ein weiteres Problem wird thematisiert, dass bei Kontakten zu Interessenvertretungen im Ausland die dortigen Gewerkschaftsdifferenzen für Außenstehende nicht leicht zu berücksichtigen sind. Die Gefahr, als parteiisch zu erscheinen, hemmt die Handlungsfähigkeit.

Wenn die Gesprächspartner – aus ihrer Erfahrung im oder mit dem SE-BR – mit ihrer Einschätzung der künftigen Entwicklung richtig liegen, dann stehen in nächster Zeit für die Beteiligung der Arbeitnehmer auf europäischer Ebene vor allem folgende Themen an<sup>37</sup>:

- Primär ist zu verhindern, dass die Beschäftigten der verschiedenen Länder durch den Arbeitgeber gegeneinander ausgespielt werden. Bei unterschiedlichen Lohnniveaus und Arbeitsbedingungen geht das nach Ansicht der dazu Interviewten am leichtesten zunächst über Angleichungsprozesse bei nicht-monetären Bedingungen. Gleiche soziale Standards als Einstieg in die Thematik sollen letztlich einmal in Forderungen nach gleichem Lohn münden.
- Die Erfahrungen, die in Deutschland bereits mit der Vereinheitlichung, Standardisierung, räumlichen Konzentration und Verlagerung oder Auslagerung gemacht worden sind, können den Kollegen in anderen Ländern helfen. Denn dort ist mit denselben Entwicklungsmustern zu rechnen.
- Mit der zunehmenden Etablierung von internationalen Karrieren in der Allianz werden für die Zukunft Grundsätze der Personalentwicklung als europäische Themen erwartet.

<sup>37</sup> Die Grundsatzfragen des Umgangs mit Tochter-SEs gilt bereits als geregelt.



## 5.2 Vergleich mit den Ergebnissen anderer Untersuchungen zur europäischen Arbeitnehmerbeteiligung

Obwohl die Allianz mit der Rechtsform der SE Neuland betreten hat, sind einige Querbezüge zu anderen Unternehmen mit europäischem Betriebsrat (EBR) und nationaler Interessenvertretung herzustellen.

In den von Telljohann herausgegebenen Fallstudien<sup>38</sup> ist die Integration der nationalen und der europäischen Arbeit mit vielleicht einer Ausnahme auf den Informationsaustausch beschränkt. Und wie im Falle der Allianz SE zeigt sich das Muster, dass die Informationen am besten dort weitergegeben werden, wo nationales und europäisches Mandat in einer Person verbunden sind. Aber ebenso bestätigt sich dort, dass abseits dieser Personenidentitäten die Informationspolitik noch unbefriedigend ist. Zum Teil ist das als Problem erkannt. Im Vergleich dazu ist die Entwicklung in der Allianz SE zur deutschen Seite hin offensichtlich nicht im Rückstand. Im Gegenteil kann erwartet werden, dass durch den installierten Arbeitskreis in naher Zeit Verbesserungen möglich werden.

Im Unterschied zu den genannten Fallstudien scheint dem SE-BR in der Allianz unter den deutschen Betriebsräten eine höhere Bedeutung zugemessen zu werden. Das ist mit den besseren Arbeitsmöglichkeiten und der anderen Stellung gegenüber der Konzernspitze auch zu begründen. Ein weiterer Grund mag sein, dass anders als in den Fallstudien mit dominierenden nationalen Strukturen, gegen die sich neue europäische Strukturen nur schwer durchsetzen können, in der Allianz auch die nationalen (=deutschen) Strukturen sich neu entwickeln müssen. Das bietet vielleicht eine relativ günstige Voraussetzung, beide Ebenen der Interessenvertretung miteinander zu verbinden.

Explizit hat Kotthoff nach der Rückwirkung der EBR-Arbeit auf die „heimischen“ Betriebsräte gefragt.<sup>39</sup> Zu seinen Ergebnissen gibt es Übereinstimmungen, aber auch etwas andere Einschätzungen.

- Kotthoff stellt fest, dass das Interesse an europäischer Interessenvertretungsarbeit vom Bildungsgrad und von der konkreten Betroffenheit abhängt. Ersteres kann hier nicht überprüft, Letzteres bestätigt werden. Zu ergänzen ist, dass einerseits der durch die Restrukturierung gegebene Überlastungsgrad der Betriebsräte negativ auf ihr Interesse an der SE wirkt und andererseits das Allianz-Betriebssystem als ein Modell erkannt wird, das auch in anderen Ländern zur Anwendung kommen wird; das richtet den Blick über die nationalen Grenzen hinaus.
- Auch bei Kotthoff stellt sich heraus, dass die Verbindung zwischen europäischer und nationaler Interessenvertretungsarbeit noch nicht gegeben ist. Das unterstreicht die Schwierigkeit, im Alltagsgeschäft die Relevanz der europäischen Ebene zu integrieren. Ein Gesprächspartner hat das nur auf dem Weg für realisierbar angesehen, dass auf der europäischen Ebene Resultate erzielt werden, die sich in den Betrieben positiv auswir-

<sup>38</sup> Telljohann 2006

<sup>39</sup> Kotthoff 2006, S. 159 ff.

ken. Man muss wohl ergänzen, dass es auch eine Voraussetzung ist, dass diese Wirkung der SE-BR-Arbeit auch kommuniziert wird.

- Kotthoff stellt fest, dass die fehlende Verbindung zwischen europäischer und nationaler Arbeitsebene nicht die Wirksamkeit der EBR-Arbeit verhindert. Dem ist – soweit die kurze bisherige Amtszeit ein Urteil zulässt – prinzipiell zuzustimmen. Unklar aber ist, ob das auch dann noch gelten wird, wenn es auf der europäischen Ebene zu echten Konflikten mit dem Arbeitgeber kommt. Und es bleibt Spekulation, ob der SE-Vorstand sich nicht mit Auseinandersetzungen mit den Arbeitnehmervertretern belasten will und das auf die nationalen Allianz-Unternehmen abschiebt oder ob er nach einem „Findungsprozess“ die europäische Ebene nutzen will, um Dinge einheitlich in Europa durchzusetzen. Die Verbesserung der vertikalen Information und Kooperation bleibt eine wichtige Aufgabe für die Etablierung europäischer Mitbestimmungsstrukturen.
- Anders als bei Kotthoff können in den Gesprächen „defensive nationale Protektionismusreflexe“ auf die Bedrohung durch Verlagerung nicht festgestellt werden. Das liegt einerseits sicher daran, dass das Versicherungsgeschäft in großen Teilen auf absehbare Zeit noch national bleiben wird. Andererseits gibt es internationale Standortkonkurrenz auch zwischen Allianz-Unternehmen. Und in diesem Zusammenhang haben die Gesprächspartner, die sich dazu geäußert haben, doch sehr dezidiert für eine europäische Sicht plädiert (und eine solche Haltung auch dem geschäftsführenden Ausschuss des SE-BR attestiert). Standortkonkurrenz muss auch in Deutschland von den Interessenvertretungen bewältigt werden und dem müssen sich auf europäischer Ebene nun auch die SE-Betriebsräte stellen. Als wichtig wird dabei unterstrichen, dass es nicht zu verfestigten Gewinner-Verlierer-Rollen der Länder kommen darf.  
Die deutschen Gesprächspartner aus der Allianz – sie können allerdings nicht als repräsentativ gelten – sind klar auf eine europäische Zukunft ausgerichtet. Die Internationalisierung wird in ihrer Erwartung auch zu Belastungen in Deutschland führen. Aber sie betonen auch die Möglichkeiten in der Kooperation mit den Kollegen anderer Länder. Wohin das genau führen wird, ist nicht absehbar. Aber ihr Anliegen ist es, die sich bietenden Möglichkeiten für die Gestaltung des Europäisierungsprozesses gemeinsam zu nutzen.

## Literatur

Arena. Die Zeitschrift der ver.di-Betriebsgruppe für die Münchner Allianz-Mitarbeiter. Verschiedene Ausgaben. München

Beirnaert, Jeroen (2006): Fallstudie der besten Praktiken in der Arbeitsweise von EBR (Social Development Agency). Brüssel

Biehler, Hermann und Elke Hahn (2007): Der Gründungsprozess der Allianz SE aus Arbeitnehmersicht. Einschätzungen aus der Distanz. München.

(<http://www.imu-institut.de/muenchen/research/research.2007-03-06.4166912156/view>)

Carley, Mark and Mark Hall (2006): European Works Councils and Transnational Restructuring. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). Dublin

Fulton, Lionel (2006): Verankerung der Europäischen Aktiengesellschaft im nationalen Recht. in: Norbert Kluge und Michael Stollt (Hrsg.): Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) – Perspektiven für eine europäische Unternehmensmitbestimmung. Brüssel, S. 32-42

Kerckhofs, Peter (2006): Europäische Betriebsräte. Fakten und Zahlen 2006 (ETUI-REHS). Brüssel

Köstler Roland (2004, 2.Aufl.): Die Europäische Aktiengesellschaft. in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Die Europäische Aktiengesellschaft. Eine Einführung in das Vorhaben der Europäischen Aktiengesellschaft. Düsseldorf

Kotthoff, Hermann (2006): Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung. Berlin (edition sigma)

Nagel, Bernhard; Gerhild Freis; Georg Kleinsorge (2005): Die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Europäischen Gesellschaft – SE. Kommentar zum SE-Beteiligungsgesetz. München (Beck)

Silva, Armindo (2006): Systematischer Sozialer Dialog als ein wesentliches Element einer europäischen Corporate Governance. in: Norbert Kluge und Michael Stollt (Hrsg.): Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) – Perspektiven für eine europäische Unternehmensmitbestimmung. Brüssel, S. 8-10

Stollt, Michael (2006): Überblick: Geschichte des Statuts der Europäischen Aktiengesellschaft (SE-Statut). in: Norbert Kluge und Michael Stollt (Hrsg.): Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) – Perspektiven für eine europäische Unternehmensmitbestimmung. Brüssel, S. 62-63

Telljohann, Volker (2006; Hrsg.): Europäische Betriebsräte in der Praxis. Bologna

Waddington, Jeremy (2006): Was leisten Europäische Betriebsräte? – Die Perspektive der Arbeitnehmervertreter, in: WSI-Mitteilungen 10/2006, S. 560-567