



# Soziale Verantwortung von Unternehmen

## Effizienz und Umsetzung von Internationalen Rahmenabkommen

**Dr. Michael Fichter**

Global Labour University (Berlin)  
<http://www.global-labour-university.org>

***Europäische Arbeitnehmerkonferenz „TCAs in practice“***

10. – 12. Oktober 2012 in Berlin  
Ramada Hotel Berlin Alexanderplatz



## Unser Forschungsprojekt

### **International Framework Agreements:**

### **Ein Instrument der Mehr-Ebenen-Governance auf dem Prüfstand**

Organization and Regulation of Employment Relations  
in Transnational Supply and Production Networks:

Ensuring Core Labor Standards through International  
Framework Agreements?

*(Projektleitung: Dr. M. Fichter / Prof. Dr. J. Sydow)*

[http://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/ifa\\_projekt](http://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/ifa_projekt)

Grant: Hans-Böckler-Foundation, Germany

October 2008 – March 2012

<http://www.boeckler.de/11145.htm?projekt=S-2008-141-2%20F>

Herkunfts-  
region

TNUs aus der Europäischen Union  
(ca. 90% aller aktiven IFA.  
*Stand 2012: 85*)

Branche/globale  
Gewerkschaften

Vier Industriezweige  
(vier GUFs):

- IMB
- UNI
- ICEM
- BHI



## Standorte



Vier Zielländer:  
*Brasilien, Indien, Türkei, USA*  
(nach Investitionen, weltwirtschaftlicher Bedeutung und System industrieller Beziehungen)

**Daten: ~ 16 Unternehmen, ~ 150 Interviews  
(zentrale und lokale Akteure)**



## Interviews

## • Unternehmen:

TNUs mit Vereinbarung

Freudenberg, Rhodia, Evonik, SCA, Leoni, BMW, Bosch, Daimler, FaberCastell, Lafarge, Hochtief, Skanska, ISS, G4S, Securitas, Randstad

TNUs ohne Vereinbarung: Deutsche Bank, BASF, Metro, Bilfinger

## • Gewerkschaften / Arbeitnehmervertretungen (zentrale Ebene):

Globale Gewerkschaften, nationale Gewerkschaften, Europäische Betriebsräte

## • Lokale Management- und Gewerkschaftsvertreter:

HR und Betriebsleiter, Nationale Gewerkschaften, Arbeitnehmervertreter

## • Länderexperten und NGOs:

*Brasilien, Indien, Türkei, USA*

IOE, BDA, Svenskt Näringsliv, Ciett, WEED e.V., CorA

## Teilnehmende Beobachtung

- Workshops der Sozialpartner und der Fr.-Ebert-Stiftung, EBR Meeting



## Forschungsfragen

### 1. Motivation für den Abschluss von IFAs

- Management
- globale Gewerkschaften



### 2. Implementierung

- Wie werden IFAs kommuniziert und umgesetzt?
- In welchem Ausmaß und auf welche Weise werden Zulieferfirmen einbezogen?
- Wie werden in diesem Prozess die lokalen Akteure vor Ort beteiligt?



## Darstellung der Ergebnisse:

- In allen vier Ländern unserer Fallstudienuntersuchung waren IFAs in den Konzern-Niederlassungen und bei den Gewerkschaften vor Ort weithin unbekannt.
- Wenn sie bekannt waren, fehlte den Akteuren nicht selten ein Verständnis dafür, wie sie in ihrem Kontext Anwendung finden könnten.
- Dennoch haben wir etliche Fälle einer erfolgreichen - zuweilen auch innovativen - Nutzung eines IFA gefunden.



## Ergebnis: Stagnation

	Brazil	India	Turkey	USA
<b>Lafarge</b>	IFA unbekannt	IFA unbekannt	Niederlassungen verkauft	IFA implementiert
• Management				Neutralität nach Gewerk.-Aktionen
• Labor				Lokales Netzwerk Koop. mit GUFs
<b>ISS</b>	IFA unbekannt	IFA unbekannt	(kein Zugang)	IFA implementiert
• Management				Vorh. Gewerkschaften akzeptiert, sonst ablehnend
• Labor				2012: Anerkennung und Kollektivverhandlungen in Großstädten



## Ergebnis: Transformation

	Brazil	India	Turkey	USA
<b>Daimler</b>	IFA implementiert	IFA nicht / CSR implementiert	IFA nicht / CSR implementiert. Aber: Zulieferer	IFA teilw. implementiert
• Management	bargain w/ union IFA in supplier contracts			Vorh. Gewerk. akzeptiert, sonst ablehnend
• Labor	infos, training, IFA integrated in union policy			Strategische Kampagne 2012
<b>Leoni</b>	IFA implementiert	Nicht implementiert	Nicht implementiert	Nicht implementiert
• Management	Gew. erst nach Gew.-Druck anerkannt			
• Labor	Mgl-Mobilisierung und internat. Kooperation			



## Ergebnis: Neue Organisationsstrukturen

	Brazil	India	Turkey	USA
<b>Rhodia</b>	<b>IFA nicht / CSR implementiert</b>	<b>IFA nicht / CSR implementiert</b>	<b>(keine Niederlassungen)</b>	<b>IFA implementiert</b>
• Management				<b>HQ Intervention zusammen mit GUF</b>
• Labor				<b>GUF aktiv, links zu lokalen Gewerkschaften</b>
<b>G4S</b>	<b>IFA nicht implementiert</b>	<b>IFA implementiert</b>		<b>IFA implementiert</b>
• Management		<b>Lokale Ablehnung von Gewerkschaften</b>		<b>Gewerkschaften erst nach Aktionäre akzeptiert</b>
• Labor		<b>Gute Gewerkschaftsaufbau. Kooperation über Grenzen</b>		<b>Starke Mobilisierung, öffentliche Kampagnen</b>








Aus diesen Ergebnissen leiten wir vier Thesen ab.






- 1. Proaktives Handeln bei der Implementierung setzt ihre Berücksichtigung in Verhandlungen voraus; derzeit überwiegt eher ein reaktives Handeln.*
- 2. Eine gemeinsame Implementierung in Mehr-Ebenen Systemen stellt einen Erfolg versprechenden Ansatz dar.*








## Umsetzungsinstrumente: Management und Gewerkschaften

- Art der Praktiken
  - Information & communication practices
  - Training practices
  - Operational practices
  
- Rollenverteilung der Akteure
  - Praktiken des Managements
  - Praktiken der Gewerkschaften
  - Gemeinsame Praktiken

Information and communication practices					
<b>Transnational Corporations (TNCs)</b>	✓	✓	✓	✓	✓
Internet and/or Intranet access					
Informing subsidiaries/first-/second tier suppliers					
Informing the public					
Text available in all relevant languages					
Making GFA part of internal management communication					
Integrating in other PR/marketing activities					
Communicate quantitative/qualitative criteria for evaluation					
Social reporting about fulfillment of standards					
Make evaluation reports available to public					
<b>Global union federations (GUFs)</b>					
Internet and/or Intranet access					
Informing local affiliates/employee reps					
Informing the public					
Text available in all relevant languages					
Defining GFA as an organizational strategy					
Campaigning					
Establishing information & communication bottom-up					
Involving experts, media and NGOs (hearings, etc.)					
<b>Joint initiatives</b>					
Joint web page					
Joint press releases & joint conferences					
Roundtables and discussion groups					
Posters/announcements/information joint meetings in subsidiaries and suppliers					
Joint criteria development and communication					
Joint reporting of criteria fulfillment					
Devise joint evaluation and (re-)evaluation processes					

	<b>Training practices</b>					
	<b>Transnational Corporations (TNCs)</b>	✓	✓	✓	✓	✓
1	Including in general management training programs					
2	Special training programs for management functions and product divisions (e.g. HR, sourcing, compliance)					
3	Special training programs for subsidiary managers					
4	Special training programs for suppliers					
	<b>Global union federations (GUFs)</b>					
1	Exchange of experiences across single GUFs					
2	Union training programs for affiliates					
3	Special training programs for subsidiary unions/employee reps					
4	Special training programs for supplier unions/employee reps					
	<b>Joint initiatives</b>					
1	Joint training workshops at headquarter					
2	Joint training workshops at subsidiaries					
3	Joint training workshops at suppliers					

	<b>Operational practices</b>					
	<b>Transnational Corporations (TNCs)</b>	✓	✓	✓	✓	✓
1	Organizational changes (clear responsibilities, new positions, boards, task forces)					
2	Establish formalized complaint procedure; hotlines					
3	Provision of adequate financial resources					
4	Integration into business processes (performance evaluation, process manual)					
5	Self-auditing/external auditing					
6	Integrate GFA in subsidiary managers' incentive schemes					
7	Support subsidiary managers to fulfill criteria					
8	Make GFA part of supplier evaluation					
9	Support suppliers to fulfill criteria					
10	Neutrality/encouragement for local union organizing					
11	Contribute to sectoral level initiatives					
	<b>Global union federations (GUFs)</b>					
1	Organizational changes to support GFA policy (e.g. clear responsibilities)					
2	Provision of financial resources					
3	Invest in local unions' capacity building					
4	Establishing company networks					
5	Support local organizing initiatives					
6	Organize for controlling management failure					
7	Contribute to sectoral level initiatives					
8	Organize community support					
	<b>Joint initiatives</b>					
1	Support each other's initiatives					
2	Joint complaint handling & conflict resolution					
3	Joint implementation program (pilot projects, social audits, supplier workshops)					
4	Institutionalize joint efforts					
5	Joint criteria development and communication					



Und nun die beiden letzten Thesen:

3. *Organisationsspezifisches Handeln wiegt schwerer als der institutionelle Kontext.*  
Vorrang für globale Normen / klare inhaltliche Aussagen
4. *IFAs sind ein wesentlicher gleichwohl nicht hinreichender Schritt zur Schaffung einer Arena der globalen Arbeitsbeziehungen.*



Eine globale Gewerkschafts - Strategie: Drei Elemente

### 1. Internationale Rahmenabkommen (IFA)

- **Inhalt**  
ILO Kernarbeitsnormen / Weitere ILO-Konventionen  
Neutralität, Zugang zum Betrieb  
Globale Normen und nationale Gesetze
- **Geltungsraum (Arena)**  
Transnationales Konzern *UND* Zulieferer = Globales Produktionsnetz  
(Outsourcing, Flexibilisierung, Umstrukturierungen)
- **Akteure**  
Gegenseitige Anerkennung; Beteiligung; GUF – Rolle
- **Verfahren**  
Gemeinsames Vorgehen: Anwendung, Monitoring, Fallbehandlung  
Information - Kommunikation / Training / Organisationsverankerung





Eine globale Gewerkschafts - Strategie: Drei Elemente

## 2. Transnationale Gewerkschaftsnetzwerke

- **Anleitung/Koordinierung durch GUF**  
ILO Kernarbeitsnormen / Weitere ILO-Konventionen  
Neutralität, Zugang zum Betrieb  
Globale Normen und nationale Gesetze: Günstigkeitsprinzip
- **Ziele:**  
Rahmenabkommen vereinbaren und implementieren  
Vorhandene Gewerkschaften unterstützen  
Neue Gewerkschaftsorganisationen aufbauen  
"Ownership"  
Grenzüberschreitende Zusammenarbeit stärken
- **Governance**  
Organisierung der gewerkschaftlichen Zusammenarbeit  
Funktions- und Aufgabenbestimmung  
Ressourcen

17



Eine globale Gewerkschafts - Strategie: Drei Elemente

## 3. Die IFA-Arena der Kollektivverhandlungen

- **Über Firmengrenzen hinaus**
- **Offen für gewerkschaftliche Kooperationen auf globaler, nationaler und lokaler Ebene**
- **Effiziente Ressourcenanwendung**

18



TNK

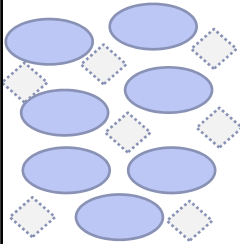
Globale Ebene Verhandlungen  
TNK – GUF (nat. Gewerkschaft, EWC)



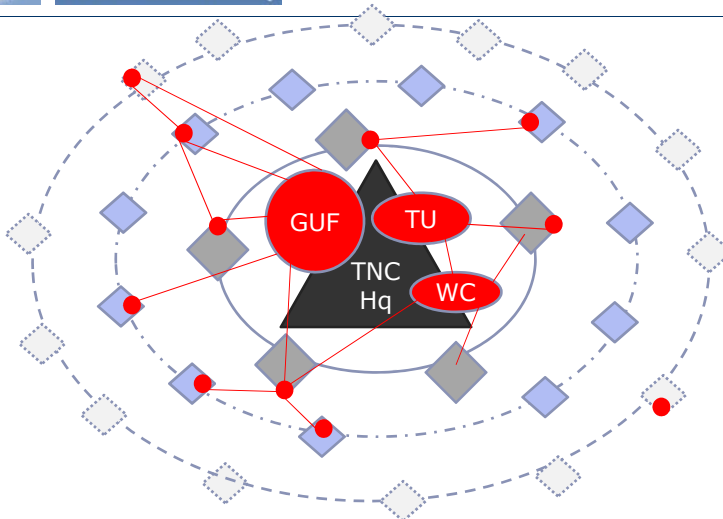
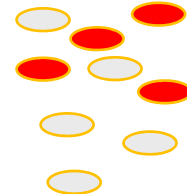
GUF

NL	BR	IN
PL	PT	TR
TR	US	

Nationale Ebenen  
(Niederlassungen, Zulieferer)  
Verhandlungen, Implementierung



Lokale Ebenen  
(Niederlassungen, Zulieferer)  
Verhandlungen, Implementierung



Die IFA-Arena



### Zusammenfassung / Schlussfolgerungen:

- Zugang zum Arbeitsplatz – Neutralität des Management  
Durchgängige Anerkennung von globalen Standards
- Implementierung ist eine gemeinsame Aufgabe
- Beteiligung der relevanten Gewerkschaften bei der Initiierung  
und Durchführung von Verhandlungen
- Gewerkschaften brauchen eigene Netzwerke unter Anleitung  
und Koordinierung einer GUF
- IFAs für globale Produktionsnetze sind ein Schritt in einer  
umfassenden politischen Strategie zur globalen Regulierung  
von Arbeitsbeziehungen



Vielen Dank!

Bardzo Dziękuję!

Tack så mycket!

### 3. Transnational Union Networks in the arena of international framework agreements

