

Rudolf Tschirbs · Werner Milert

# Für ein Europa der Arbeitnehmer

Die Europäische Mitbestimmung  
bei der Allianz (1978–2018)





Rudolf Tschirbs – Werner Milert

**Für ein Europa der Arbeitnehmer**



Rudolf Tschirbs – Werner Milert

## **Für ein Europa der Arbeitnehmer**

Die Europäische Mitbestimmung bei der Allianz (1978 – 2018)

Herausgegeben von Barbara Eggenkämper, Gerd Modert, Stefan Pretzlik

© Allianz SE  
Alle Rechte vorbehalten

**Gestaltung**

Büro Müller-Rieger  
Monika Müller-Rieger  
Layout: Annika Seifert  
Illustrationen: Veronika Biendl

**Druck**

G. Peschke Druckerei GmbH, Parsdorf b. München

München 2021

# INHALT

<b>Vorworte</b>	<b>6</b>
<b>Auf der Suche nach der europäischen Solidarität</b>	<b>10</b>
<b>Die Phase der erzwungenen Freiwilligkeit</b>	<b>24</b>
<b>Das Allianz Europe Committee</b>	<b>32</b>
<b>Durchbruch zur europäischen Mitbestimmung</b>	<b>60</b>
<b>Europa im Blick</b>	<b>72</b>
<b>Mitgestaltung als europäische Identitätsstiftung</b>	<b>106</b>
Anmerkungen	114
Orts-, Personen- und Sachregister	124
Bild- und Werknachweis	127



## **VORWORT**

### **von Oliver Bäte (CEO der Allianz SE)**

Die Idee für dieses Buch stammt von einem geschätzten Kollegen, der selbst die Geschichte der europäischen Mitbestimmung in unserem Konzern Allianz SE personifiziert. Rolf Zimmermann war 47 Jahre Arbeitnehmervertreter in verschiedenen Funktionen im Unternehmen und wurde 2006 Vorsitzender des neu gegründeten europäischen Betriebsrats der Allianz. Sehr gerne habe ich seinen Wunsch unterstützt, den Weg von einer lokalen zu einer europäischen Mitbestimmung aufzuarbeiten und zu dokumentieren. Es ist auch sein persönlicher Weg und gleichzeitig der Weg unseres Unternehmens. Die Gründung einer Aktiengesellschaft nach europäischem Recht, einer Societas Europea (SE), in 2006 war ein wichtiger Meilenstein in unserer Unternehmensgeschichte und ein weiterer Schritt hin zu einem wahrhaft internationalen Konzern.

Seit meinem Eintritt in den Allianz-Vorstand im Januar 2008 erlebe ich die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern in der Gesellschaft Allianz SE wie auch in der gesamten Allianz als sehr konstruktiv. Auch wenn Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite mitunter naturgemäß nicht die gleiche Meinung vertreten, so ist der Austausch durchgehend geprägt vom Streben nach der besten Lösung für die Allianz, für Ihre Kundinnen und Kunden und natürlich ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dieses gemeinsame Ringen macht das Leben nicht immer einfacher, aber das Ergebnis auf jeden Fall besser – und das schätze ich sehr.

Versicherung und Vermögensverwaltung leben für und von Menschen. Wir haben keine großen Fabrikhallen oder Maschinen. Unser wichtigstes „Werkzeug“ sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deshalb ist es gut und richtig, dass sich unser europäischer Betriebsrat mit



besonderem Fokus Themen widmet, die für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders wichtig sind, wie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Aus- und Weiterbildung und Chancengleichheit. Gemeinsam haben wir hier viel erreicht und wollen diesen Weg weitergehen. Unsere Belegschaft ist die zentrale Kraft, die den Erfolg der Allianz bei unseren Kunden treibt – das zeigt sich vor allem in schwierigen Zeiten wie der aktuellen Corona-Krise. Nicht umsonst stehen die Menschen, die das Unternehmen Allianz mit Leben füllen, an zentraler Stelle unseres Purpose-Statements „We secure your future“:

„Seit 1890 arbeiten wir bei der Allianz weltweit daran, unseren Kunden Sicherheit und Zuversicht für die Zukunft zu geben.

**Wir sind Aktuare, Berater und Kundenbetreuer, Ingenieure,  
Juristen und IT-Fachleute; wir sind Töchter und Söhne, Mütter und Väter,  
Controller, Investoren und Unternehmer – und zusammen  
als ein Team prägen wir unsere Branche.**

Weil wir wissen, wie wichtig es ist, einen fairen Partner an seiner Seite zu haben, der nachhaltige, überzeugende Angebote bereitstellt und exzellenten Service bietet, streben wir danach, unsere Arbeit gut zu machen – mit echter Leidenschaft und jeden Tag aufs Neue.“



**Gabriele Burkhardt-Berg**  
Vorsitzende des KBR



**Jürgen Lawrenz**  
Vorsitzender des SE-BR



**Rolf Zimmermann**  
Ehem. Vorsitzender des SE-BR

Nach der Geschichte der Mitbestimmung der Allianz in Deutschland haben wir uns nun an das Thema Europa gewagt und damit wiederum Neuland betreten. Die Allianz war Vorreiter bei der Gründung europäischer Gesellschaften (SE). Nun ist sie es auch bei der Untersuchung der Herausforderungen europäischer Betriebsratsarbeit.

Der inzwischen gefundene Konsens mit dem Arbeitgeber, dass der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens eng mit dem Engagement und der Zufriedenheit der Mitarbeiter verknüpft ist, hat sicher dazu beigetragen, dass die vorliegende Studie unter ausgesprochen günstigen Rahmenbedingungen entstanden ist. Hervorzuheben ist, dass sich Oliver Bäte erneut dafür stark gemacht hat, der Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu ermöglichen, ihre Geschichte zu veröffentlichen. Hierfür unseren Dank und Respekt.

Die Historiker konnten die Studie zur Entwicklung von 1976–2018 unter Hinzuziehung vieler Zeitzeugen erstellen. Historiker und Zeitzeugen an einem Tisch – eine glückliche und nicht häufig auftretende Konstellation.

Der Startschuss zur Diskussion über die Notwendigkeit einer europäischen Interessenvertretung kam 1976 von der Euro-FIET – einem Zusammenschluss von Angestelltengewerkschaften. Sie leistete auch in den kommenden Jahrzehnten Entwicklungshilfe, mit dem Ziel europäische Betriebsratsstrukturen aufzubauen, um Managemententscheidungen auf allen Ebenen wirksam beeinflussen zu können, damit die Menschen nicht schutzlos den Unternehmensinteressen ausgeliefert sind.

**Am Anfang standen viele Fragen:** Wollen wir gemeinsam eine europäische Kultur entwickeln oder soll es bei den nationalen Kulturen bleiben? Gelingt es uns, ein neues europäisches Haus gemeinsam zu gestalten und dabei wertschätzend mit den kulturellen und rechtlichen Unterschieden in den einzelnen Ländern umzugehen? Können wir die Europäische Union so entwickeln, dass nicht nur ein Europa der Unternehmen, sondern auch ein Europa der Arbeitnehmer entsteht?

Dieser Prozess war dornenreich, aber das Ergebnis ist bemerkenswert. Viele Hürden und eine anfangs generelle Verweigerungshaltung des Arbeitgebers mussten überwunden werden. Jedoch spätestens mit dem Abschluss des Grundlagenvertrags über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Allianz SE ist der Bau eines gemeinsamen sozialen europäischen Hauses einen gewaltigen Schritt vorangekommen. Dieser Vertrag bedeutet eine eigenständige Rechtsetzung auf Basis des Verhandlungsergebnisses zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern. Ein Meilenstein in der Gestaltung der Arbeitswelt!

Zwischen den Repräsentanten hat sich der Austausch in und zwischen den Sitzungen als hilfreich und ausgesprochen vertrauensbildend erwiesen. Die anfängliche Angst, dass sich der SE-Betriebsrat in die Angelegenheiten der lokalen Interessenvertretungen einmischt, ist inzwischen einem vertrauensvollen Miteinander gewichen. Das wurde zum soliden Fundament für eine gute Zusammenarbeit, die von der Überzeugung getragen ist, dass es sich lohnt, entschlossen etwas Neues, Gemeinsames anzustreben.

Das Miteinander mit dem Management hat sich ebenfalls positiv verändert. Miteinander haben wir Verknöcherung und Misstrauen vermindert.

### **In diesem Sinne sind Euro-Betriebsräte Brückenbauer!**

Die SE-Betriebsräte streiten nicht nur für ein soziales europäisches Profil, an dem man erkennt, dass das Unternehmensziel mehr ist, als nur Gewinn zu erwirtschaften. Sie sind auch Teil der Friedenskonstruktion „Europa“, die auf der Hoffnung aufbaut, dass über Dialog und wirtschaftlichen Austausch wechselseitiges Verständnis geschaffen wird, um damit künftig zur Vermeidung kriegerischer Auseinandersetzungen beizutragen. Euro-Betriebsräte müssen mithelfen, positive Aspekte von Europa erfahrbar zu machen. Sie übernehmen damit soziale und gesellschaftliche Verantwortung und tragen dazu bei, dass die EU nicht scheitert. Die Zwischenbilanz ist durchaus erfreulich; aber es bleibt noch viel zu tun, um die „Allianz“ kontinuierlich zu einem „sozialen Unternehmen“ weiterzuentwickeln.

Für die Zukunft wünschen wir uns, dass der Arbeitgeber die Mitarbeiter und ihre Repräsentanten wegen der überragenden Bedeutung des Arbeitsverhältnisses für Wohlstand und Gesundheit in all seine Veränderungsprozesse und Planungen miteinbezieht. Hierzu wird der „Europäische Sozialdialog“ durch nationale und lokale Sozialdialoge in allen Ländern und Gesellschaften abgerundet und intensiviert.

Das unterstützt den bereits eingeschlagenen Weg, die Mitarbeiter als soziale Wesen, und nicht als Kostenfaktor wahrzunehmen.

Verbindliche exzellente Mindeststandards für Qualität der Hard- und Software zu definieren und auch ein Einvernehmen darüber zu erzielen, dass Digitalisierungsgewinne auch zur Sicherung der Arbeitsplätze genutzt werden, bedeutet letztlich, die Ängste vor der Digitalisierung zu mindern. So kann es gelingen, den Menschen die Sorge vor Verlust des Arbeitsverhältnisses zu nehmen und damit den Wandel sozialverträglich zu gestalten.

Wir danken allen, die sich an der Erstellung dieser Dokumentation beteiligt haben. Dies ist verbunden mit der Hoffnung, dass der hier dokumentierte Prozess in dem dargestellten positiven Sinne weitergeführt wird, damit es für eine Folgestudie genügend zu berichten gibt.



## AUF DER SUCHE NACH DER EUROPÄISCHEN SOLIDARITÄT

Die 1980er und 1990er Jahre in Europa muss man in vielfacher Hinsicht als Zeitenwende interpretieren. Zu Recht hat der Historiker Andreas Wirsching darauf verwiesen, „daß der Weg von den vertrauten Interessenstrukturen und Erzählkategorien des beendeten europäischen Nachkriegsprojekts nunmehr in ein unübersichtlicheres, pluralisiertes, größeres und vor allem globalisiertes Europa geführt hat“.<sup>1</sup> Vom Zusammenbruch der staatssozialistischen Regime in Ostmitteleuropa und Osteuropa und der dort einsetzenden Transformation gingen erhebliche Irritationen auch auf die langetablierten westeuropäischen Identitäten aus.<sup>2</sup> Es stand für die handelnden Akteure dabei außer Frage, „daß die fragile Situation nach 1989/90 eine aktive Anteilnahme und Hilfestellung des Westens erforderte“. Aus pragmatischen Gründen schien es leichter, sich auf ökonomische Probleme zu konzentrieren. Der Aufbau einer Marktwirtschaft in den postkommunistischen Staaten wurde als gemeinsames westliches Projekt betrachtet. Denn die osteuropäischen Länder bekräftigten ihre künftige Zugehörigkeit dadurch, dass sie die Mitgliedschaft in der Europäischen Union beantragten.<sup>3</sup>

Die als abrupt empfundenen Wendungen in der politischen Landschaft Europas trafen besonders auch in der Bundesrepublik Deutschland auf längerfristige Krisenerscheinungen.

Die sozialen und fiskalischen Rückwirkungen des Strukturwandels seit 1973 und der Globalisierung mussten bewältigt werden.<sup>4</sup> Industriearbeiter büßten ihre Stellung auf dem Arbeitsmarkt ein, die Kompetenzanforderungen der neuen Dienstleistungsbranchen stiegen an. Arbeitslosigkeit und chronische Staatsverschuldung, Geburtenrückgang und Individualisierung der Lebensstile führten zu großen Herausforderungen für den etablierten Sozialstaat. Die erweiterte Bundesrepublik hatte zudem die Integration der neuen Bundesländer zu bewältigen. Wie sahen die soziopolitischen Realitäten am Ende des 20. Jahrhunderts in Westeuropa aus? Der aufklärerische Impetus einer „Gesellschaft der Gleichen“, der nach 1945 weithin Zukunftshoffnungen ausgelöst hatte, drohte sich in den Zumutungen des Turbo-Kapitalismus zu verlieren, der Bezug zum gesellschaftlichen Gemeinwohl auf der Strecke zu bleiben.<sup>5</sup> Für eine kurze historische Phase schien es so, als würden die Errungenschaften der europäischen Gewerkschaftsbewegung mit dem Zurückweichen der Industriegesellschaft seit 1973 europaweit auf dem Spiel stehen.<sup>6</sup> Auch die geringeren Organisationsgrade in Angestelltengewerkschaften des Dienstleistungsbereichs ließen im Hinblick auf die tradierten Mitbestimmungsregeln aus der Hochphase der Industriegesellschaft zunächst keine glanzvollen Hoffnungen zu. Doch es gehört zu den Widersprüchen der Epoche, dass sich in den Theoriegebäuden von Wirtschaftsführung gleichzeitig die Überzeugung Bahn brach, dass beim Übergang von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft im 21. Jahrhundert Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Unternehmensentwicklung weniger von der Durchsetzungsfähigkeit des Managements in einer weltweiten Unterbietungskonkurrenz abhingen, die den Belegschaften immer neue Zugeständnisse bei Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen abtrotzten.<sup>7</sup> Vielmehr ging es um die Fähigkeit, „die an den verschiedensten Orten rund um den Globus vorhandenen Wissensbestände in Bezug auf Märkte, Produkte, Produktionssysteme und Menschen zusammenzubringen und global als Ressourcen zu mobilisieren“. Kurzatmige, an Börsenquartalsberichten orientierte Handlungslogiken führten zu keinen nachhaltigen Erfolgen im globalen Wissensmanagement. Autoritäre, bürokratische oder technische Steuerungs- und Kontrollansprüche gegen die Beschäftigten wurden auf den Prüfstand gestellt. Man konnte nicht länger darauf vertrauen, dass Marktöffnung und Wettbewerb allein es schon richten würden. Aus der Ungleichzeitigkeit des Zusammenwachsens der Märkte resultierten Verwerfungen, die den Integrationsprozess der Europäischen Union spürbar behinderten.<sup>8</sup>

Die Vielfalt der Gewerkschaften im Prozess der europäischen Einigung – weltanschaulich, parteipolitisch, branchenspezifisch, statusorientiert – deutete gleichwohl unmissverständlich an, dass die Karte einer erstarkten Gewerkschaftsbewegung nicht die Funktion eines Trumpf-Asses in einem „Europa der Arbeitnehmer“ spielen konnte, um die entfesselten Kapitalströme im grenzfreien Wirtschaftsraum zu reglementieren. Doch muss daran erinnert werden, dass der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) von Anfang an, und das heißt seit den frühen Jahren der Bundesrepublik, für die deutsch-französische Verständigung und für die Fundierung des Europa-Gedankens in einem breiten Teil der Bevölkerung sorgte, ja eine positive Einstellung zur Wirtschaftsintegration vermittelte.

In den mehr als drei Dekaden seit seiner Gründung 1973 hatte sich der Europäische Gewerkschaftsbund (EGB) von einem kaum beachteten Gewerkschaftsbüro zu einem wichtigen Faktor der europäischen Gewerkschaftslandschaft entwickelt.<sup>9</sup> Anfangs sozialistisch-



Logo des 1973 gegründeten Europäischen Gewerkschaftsbundes

sozialdemokratisch orientiert, zeigte er sich schließlich auch offen für christliche und grundsätzlich auch für (ex-)kommunistische Gewerkschaften. Überdies gelang seit den frühen 1990er Jahren auch die Integration von Angestellten- und Akademikerverbänden. Es blieb aber eine beachtliche Vielfalt wegen der schieren Größenunterschiede der Gewerkschaften, wegen der Spreizung des Organisationsgrades von 80 bis 8 Prozent, wegen abweichender nationaler Systeme industrieller Beziehungen, wegen der Sprachdifferenzen und schließlich aufgrund der Osterweiterung der Europäischen Union (EU) um die ost-

mitteleuropäischen Staaten seit 1990. Das Kerngeschäft der Gewerkschaften blieb daher die national gebundene Tarifpolitik mit dem Kampf um höhere Löhne, kürzere Arbeitszeiten und um die Humanisierung der Arbeitswelt. Das waren Szenarien, die an den nationalen Grenzen Halt machten. Eine europäische Tarifpolitik war bei den Wirtschaftsverbänden unerwünscht, zumal sie den Vorteil der Segmentierung Europas in Hochlohnländer und Niedriglohnstaaten hinfällig gemacht hätte. Aber darin bestand aus Sicht der Gewerkschaften für die Wirtschaftsverbände der Sinn der Globalisierung, die nicht nur Europa, sondern alle Weltgegenden erfasste.

Im Zuge der Osterweiterung entwickelte sich in den 1990er Jahren eine Sogwirkung in Richtung niedriger Arbeitsstandards und geringer Regulierung, und es blieb im EGB das Dilemma seiner chronischen Unterfinanzierung durch die Mitgliedsverbände; damit verstetigte sich die strukturell begründete europapolitische Handlungslähmung des EGB, die durch die skeptische Haltung des britischen Trade Union Congress (TUC) und auch der skandinavischen Gewerkschaften gegenüber der EU noch intensiviert wurde.<sup>30</sup> So wurde den Gewerkschaften im Hinblick auf die Europäische Integration ein eher zurückhaltendes oder reaktives Verhalten zugeschrieben. Sie galten als Nachzügler, die nur zögerlich den nationalen Raum überschritten hätten.

Tatsächlich war die Verwirklichung des Europäischen Binnenmarktes zwischen 1987 und 1992 durch die *Einheitliche Europäische Akte* von 1987 vorangeschritten. Den vier garantierten Grundfreiheiten – der Freiheit des Warenverkehrs, der Dienstleistungsfreiheit, der Freiheit des Kapitalverkehrs, der Freiheit des Personenverkehrs – standen aber auf sozialpolitischem Terrain bloß Willensbekundungen gegenüber; so hieß es im § 130a, dass die Gemeinschaft weiterhin „eine Politik zur Stärkung ihres wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts“ verfolge und dass sich die Kommission darum bemühe, „den Dialog zwischen den Sozialpartnern“ zu entwickeln (§ 118b).<sup>31</sup> Eine 1989 in Straßburg verabschiedete „Gemeinschaftscharta der sozialen Grundrechte“ nahm lediglich die Form einer „feierlichen Erklärung“ an.

Von einem „sozialen Europa“, wie es dem Präsidenten der Europäischen Kommission von 1985 bis 1995 Jacques Delors vorschwebte, war man in den frühen 1990er Jahren weit entfernt; die skeptische Haltung des deutschen Philosophen Jürgen Habermas, „dass die Märkte den politischen Gestaltungsmöglichkeiten davonlaufen“, schien sich zu bewahrheiten.<sup>32</sup> Man kann das Ausgangsproblem mit dem Sozialwissenschaftler Hermann Kotthoff folgendermaßen formulieren: Wenn im Zuge des wirtschaftlichen Zusammenwachsens Europas immer mehr Unternehmungen Niederlassungen in mehr als einem Land haben, dann musste eine Möglichkeit dafür geschaffen werden, dass die Arbeitnehmer dieser ausländischen Niederlassungen mit



Feier zum Beitritt Tschechiens in die EU am 1. Mai 2004 in Prag

dem Management in der Unternehmenszentrale, von deren Entscheidungen sie massiv betroffen sind, in Kontakt treten und ein Mitspracherecht bekommen.<sup>13</sup> Doch hier stand, ähnlich wie im breiten Spektrum der nationalen Gewerkschaftsverbände, das Problem im Raum, wie man denn eine Brücke schlagen könnte zwischen den Ländern mit einer langen Tradition der kooperativen Arbeitnehmervertretung und jenen, die sich den Ritualen einer konfrontativen Interessenvertretung verbunden fühlten. Dass dies gelang – Kotthoff spricht von einem 20-jährigen Gesetzgebungsprozess, in dem es sozusagen „auf den letzten Metern“ 1994 zu einer überraschenden Wende kam –, deutet hinreichend an, wie mühsam die fraglos vorhandenen Initiativen für ein „Statut für ein soziales Europa“ verlaufen waren.

1980 scheiterte ein Entwurf des niederländischen Sozialdemokraten Henk Vredeling, Kommissar für Beschäftigung, Soziales und Integration, obwohl er von allen 14 EU-Kommissaren unterschrieben worden war. Hierbei ging es um die Verpflichtung eines zentralen Konzernmanagements, halbjährlich das lokale Management an den europäischen Standorten über die Unternehmenspolitik und deren Auswirkungen auf die Arbeitnehmer zu unterrichten, „damit dieses ein unternehmenspolitisch informierter Ansprechpartner für die existierende nationale Arbeitnehmervertretung an dem jeweiligen Standort“<sup>14</sup> werde. Arbeitgeberverbände, die britische Regierung unter Margret Thatcher und auch die US-Regierung schalteten sich massiv in eine Abwehrfront ein, und auch die meisten nationalen Gewerkschaften mochten sich noch nicht von den Dogmen ihrer Organisationstraditionen lösen.

Obwohl 10 Jahre später das sogenannte *Sozialpolitische Protokoll* des Maastricht-Vertrages zunächst scheiterte – es sah anstelle einer Harmonisierung der Partizipationsrechte durch Mindestvorschriften das Prinzip des Sozialen Dialogs vor –, präsentierte die Kommission im

April 1994 den Entwurf von 1991 in leicht veränderter Form nochmals.<sup>15</sup> Er ging nach kurzer Beratung durch und wurde am 22. September 1994 als „Richtlinie 94/45/EG 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“ erlassen.

Allerdings waren die europäischen Gremien nicht nur durch die Unwucht zwischen wirtschaftlicher und sozialpolitischer Europa-Einigung getrieben, sondern auch durch die Entstehung von freiwilligen Europäischen Betriebsräten (EBR) in etwa 40 großen Unternehmen. Die ersten drei waren die französischen Unternehmen Thomson Grand Public (1985), Bull (1988) und Rhône Poulenc (1990), in denen „comités de groupe“ (Konzernausschüsse) eingerichtet wurden.<sup>16</sup> Diese Informationsgremien etablierten sich in öffentlichen bzw. staatlichen Unternehmen. Es waren aber auch neue Managementkonzepte infolge ökonomisch-technologischer Entwicklungen, die zum Ziel hatten, eine europäische Unternehmensidentität unter den Beschäftigten und ihren gewerkschaftlichen Vertretern zu fördern. Überdies brachte die Europäische Kommission auf Drängen der europäischen Gewerkschaften eine Haushaltsrichtlinie auf den Weg, die EU-Mittel für die Bezahlung von internationalen Treffen von Arbeitnehmervertretern aus den Mitgliedsländern bewilligte. Auf dieser finanziellen Grundlage kam es zu Hunderten von Betriebsräte- und Gewerkschafter-Treffen in ganz Europa. So schwand allmählich auch der Vor-

behalt der national orientierten Gewerkschaften, zumal es offensichtlich wurde, dass das Streikrecht im transnationalen europäischen Arbeitsmarkt zu einer stumpfen Waffe zu werden drohte. Solche Einsichten verbanden sich nicht nur in den Gewerkschaftszentralen, sondern auch in den europäischen Gremien mit einem Generationswechsel.



Philip Jennings, seit 1989 Generalsekretär der FIET, seit 2000 UNI Global Union

## **Gewerkschaftliche Geburtshilfe für einen FIET-Allianz-Konzernausschuss**

Die Geschichte der Mitbestimmung bei der Allianz war von Anfang an ein Spiegelbild der Mitbestimmungsgeschichte in Deutschland. Das gilt zunächst für den schwierigen Start in der Epoche von 1890 bis 1920. In der Weimarer Republik bildeten sich stabile Arbeitsbeziehungen heraus.<sup>17</sup> Nach der Zerstörung der Mitbestimmungskultur nach 1933 konnte nach 1945 eine recht gefestigte Kooperation zwischen den Vorständen der Teilgesellschaften und den gewählten Repräsentanten der Mitarbeitervertretung in den Bahnen des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 und

des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 wieder aufgebaut werden. Freilich blieben ernsthafte Krisenphasen nicht aus, etwa als Wolfgang Schieren, seit Juni 1971 Vorstandsvorsitzender der Allianz, im September 1974 eine Beendigung der Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte androhte.<sup>18</sup> Das hing auch mit dem Auftreten einer neuen, jungen und hochqualifizierten Mitarbeitergeneration zusammen, die ein verstärktes gewerkschaftspolitisches Engagement aufwies.



Nun waren die Jahre seit 1974 unter der Führung Wolfgang Schierens durch eine ausgreifende Internationalisierung geprägt, und zwar nicht nur auf den europäischen Märkten, sondern durch eine Expansion in die USA, nach Südafrika, in den Mittleren Osten und nach Südamerika.<sup>19</sup> 1985 wurde die Umwandlung der Allianz Versicherungs-AG in eine Finanzholding beschlossen, deren drei Unternehmensbereiche Allianz Europa, Allianz Nordamerika und Allianz Übersee dem Kurs der Internationalität Ausdruck verliehen. Die Übernahme von Anteilen der Versicherung Cornhill im Vereinigten Königreich (UK) und der italienischen Riunione Adriatica di Sicurtà (RAS) führte zu weiteren Veränderungen in der Holdingstruktur, so dass der Unternehmensbereich Europa wegen des erheblichen Betreuungsaufwandes in die Bereiche Südeuropa und Nordeuropa aufgeteilt wurde.

Die Ausweitung des europäischen Binnenmarktes nach dem Zusammenbruch der sozialistischen Planwirtschaft, der neue Blick auf das künftige Marktpotential in Osteuropa – das war das Zukunftspanorama, das Wolfgang Schieren seinem Nachfolger Henning Schulte-Noelle 1991 überließ. Der internationale Finanzdienstleister Allianz, dessen Weltbilanz schon 1989 insgesamt 158 Gesellschaften aufwies, von denen 129 ausländische Unternehmen waren, und dessen Auslandsanteil am Gesamtumsatz des Konzerns bei 40 Prozent lag, schien wirtschaftlich wohlgerüstet für globale Herausforderungen. Doch hatten die leitenden Manager dem wachsenden Problemdruck so gut wie keine Aufmerksamkeit geschenkt, wie denn in diesem glänzend aufgestellten Imperium mit den bislang in Deutschland so bewährten Arbeitsbeziehungen zu verfahren sei. Die Disproportionalität von ökonomischem und soziopolitischem Wachstum war in der Vorstandsetage nicht nur nicht hinreichend wahrgenommen worden, sondern sie wurde über einen Zeitraum von zwölf Jahren auch verdrängt.

Doch währenddessen spielte hinter den Kulissen der Europäischen Union (EU) die europäische Gewerkschaftsbewegung eine intensive Rolle. Das zeigte sich exemplarisch an der Politik der 1972 gegründeten europäischen Regionalorganisation des Internationalen Bundes der Privatangestellten EURO-FIET. Deren Generalsekretär war von 1973 bis zu seinem Ausscheiden im Juni 1989 der Österreicher Heribert Maier, sein Nachfolger seit 1989 der Brite Philip Jennings. Die in Genf niedergelassene FIET (frz. Fédération internationale des employés, techniciens et cadres) war eine Gewerkschaftsorganisation des Dienstleistungssektors, die zu diesem Zeitpunkt neun Millionen Mitglieder in 315 Gewerkschaften aus 100 Ländern vertrat. Ende 1999 ging, durch Verschmelzungen, daraus UNI Europa hervor. Die Mitgliederzahl von 11 Millionen im Jahr 1994 deutet schon an, dass es ein Multibranchenverband aus einer Vielzahl unterschiedlicher Dienstleistungssektoren war (Finanzdienstleistungen, Handel, Post, Telekommunikation, Reinigungs- und Sicherheitsgewerbe), der überdies ein Sekretariat in Brüssel unterhielt.<sup>20</sup> Die von FIET angestrebte Europäisierung konzernbezogener Betriebsräte-Politik verfolgte dabei zusätzlich das Ziel, den EBR als Instrument zur Vertretung gewerkschaftlicher Interessen zu nutzen.

Bereits 1978 gründete die FIET einen FIET-Allianz-Konzernausschuss.<sup>21</sup> In einem Memorandum hieß es, hier seien die Gewerkschaften aus den Ländern, in denen die Allianz tätig ist, zusammengeschlossen: „Der Ausschuss hat vor allem die Aufgabe, die internationale Entwicklung des Konzerns



Heribert Maier war von 1973 bis 1989 Generalsekretär der FIET (Internationaler Bund der Privatangestellten).



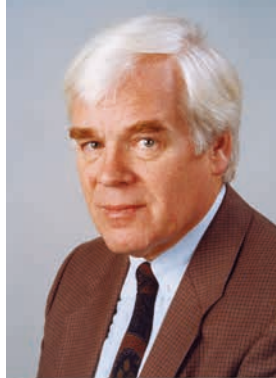
Günther Scheu, (1955–1999);  
 seit 1965 Betriebsrat, 1977–1998 GBR,  
 1981–1999 Aufsichtsrat Allianz Vers.-  
 AG; FIET-Allianz- Konzernausschuss  
 (1984–1997)

hinsichtlich der Auswirkungen auf Arbeitnehmer und Gewerkschaften zu [ver-]folgen.“ Federführend war die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) anfangs durch den Bundesberufsgruppenleiter Heinz Offermann, während sich die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) zunächst nicht beteiligt hat. Von deutscher Seite nahmen stets die Gesamtbetriebsratsvorsitzenden (GBR) der Allianz Versicherungs-AG und der Allianz-Lebensversicherungs-AG teil, also Gerhard Claasen und Ulrich Hahne. Arbeitsdirektor Franz Link war Gast und Gesprächspartner. Ab 1984 traf man sich nicht nur alle zwei Jahre, sondern überwiegend jährlich. Als man im März 1987 in Mailand bei der RAS zu Gast war, beteiligte sich erstmals auch die HBV, für die Ulrike Mascher (BR-Vorsitzende der Hauptverwaltung der Allianz München) das Team um Günther Scheu (GBR-Vorsitzender Allianz Versicherungs-AG) und Ulrich Hahne von der DAG ergänzte. Vom Vorstand der Allianz waren in diesen Jahren Peter von Blomberg als Arbeitsdirektor oder Detlev Bremkamp, Vorstandsmitglied für den Unternehmensbereich Nordeuropa, vertreten, dazu kamen Fachreferenten der Generaldirektion. Im November 1991 schließlich, wieder in Mailand, traten für die DAG neben Scheu und Hahne Rolf Zimmermann und auf Seiten der HBV neben Norbert Blix, Michael Krynitz und Karl Miller auch Betriebsräte

der Deutschen Versicherungs-AG wie Renate Trampenau (DAG) auf. Von den nichtdeutschen Allianz-Landesgesellschaften waren Vertreter aus Frankreich, Spanien, Großbritannien, Portugal und sogar Delegationen aus den USA anwesend.<sup>22</sup> Mit Rolf Zimmermann und Karl Miller, beide freigestellte Betriebsräte von der Frankfurter Allianz, waren jene Persönlichkeiten beteiligt, die in den kommenden Jahren die europäische Betriebsratsarbeit in der Allianz maßgeblich gestalten sollten. Bemerkenswert beim FIET-Allianz-Konzernausschuss war ohne Frage, dass die nationalen deutschen GBR-Vorsitzenden von Anfang an die europäische Dimension ihrer Tätigkeit in ihre Perspektive aufnahmen und damit einer denkbaren Konkurrenz von nationaler und künftiger europäischer Arbeitnehmer-Repräsentanz den Stachel nahmen. Kosten und Spesen entstanden nicht für die Allianz, wenn man von der zeitlichen Freistellung für das zweitägige Treffen absieht.<sup>23</sup> Die Reisekosten wurden von der FIET und den Gewerkschaften übernommen. Im Jahr 1988 folgte auf Heinz Offermann im Vorsitz des Konzernausschusses Gerhard Renner, der seit 1987 Mitglied des DAG-Bundesvorstandes u. a. für den Bereich Versicherungen war und in der Folge den Aufsichtsräten der Allianz AG und der Allianz Versicherungs-AG angehörte. Im Juni 1989, im letzten Sommer vor dem Zerfall des Eisernen Vorhangs in Europa, fand die jährliche Tagung des *FIET-Konzernausschusses Allianz* in Bishop's Stortford bei London statt.<sup>24</sup> Als deutsche Delegierte nahmen u. a. der DAG-Gewerkschafter Gerhard Renner, zudem Scheu, Hahne, Rettberg (jeweils DAG) sowie Ulrike Mascher, Norbert Blix und Karl Miller von der HBV teil. Hinzu kamen zwei österreichische Kollegen, zwei Briten, darunter Jim Osborne, zehn Italiener, darunter Riccardo Billi als stellvertretender Ausschuss-Vorsitzender und Sergio Tasselli, und der Portugiese Armando Santos. Die anwesenden Gewerkschafter, mehrheitlich selbst in den Konzernunternehmen beschäftigt, waren diesmal besonders daran interessiert, „in welchem Ausmaß die Allianz die Entscheidungen der örtlichen Geschäftsleitungen in den



Franz Link, als Personalvorstand der Allianz Vers.-AG und im Arbeitgeberverband von 1972 – 1985 Verhandlungspartner der Arbeitnehmer



Peter von Blomberg, als Vorstandsmitglied der Allianz Vers.-AG und Personalchef von 1987 – 1991 Verhandlungspartner auf Arbeitgeberseite



Detlev Bremkamp, seit 1991 Vorstandsmitglied der Allianz AG, Europa und internationales Geschäft und Verhandlungspartner auf Arbeitgeberseite

einzelnen Ländern beeinflusst und welche Konsequenzen sich hieraus für die soziale Lage aller Konzern-Beschäftigten ergeben“. Allianz-Vorstandsmitglied für Nordeuropa Detlev Bremkamp führte in seinem Vortrag aus, die Allianz sei derzeit „eine der einflussreichsten Versicherungsgesellschaften der Welt“, doch betonte er gleichzeitig, den örtlichen Geschäftsleitungen der beherrschten Unternehmen würde ein weiter Spielraum gelassen: „Aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten sei es wünschenswert, daß die lokalen Unternehmen ihre Eigenständigkeit behalten“. Formalisierten Beziehungen erteilte Bremkamp daher eine Absage, „erklärte jedoch weiterhin die Bereitschaft der Allianz zu einem sozialen Dialog auf informeller Ebene“. Der FIET-Konzernausschuss ließ gleichwohl nicht davon ab, „Informationen von der Allianz auf europäischer Ebene einzuholen und Vorkehrungen für Beratungen zu treffen“.

Die Kritik der Allianz-Arbeitnehmerrepräsentanten richtete sich im Tagungsverlauf verstärkt gegen eine Europa-Politik der Liberalisierung auf dem europäischen Markt und den verschärften Konkurrenzkampf um Kunden und Marktanteile für die Versicherungsunternehmen: „Die Emsigkeit der europäischen Kommissionen im Hinblick auf den Binnenmarkt bezieht sich fast ausschließlich auf die Schaffung des angestrebten Wirtschaftsraumes, während die sozialen Belange der Arbeitnehmer bisher viel zu kurz gekommen sind.“ Gefordert wurden daher Regelungen auf EG-Ebene, die Versicherungsunternehmen verpflichteten, Schutznormen nicht abzubauen, Tarifverträge anzuerkennen, die bestehenden Betriebsverfassungssysteme zu beachten und regelmäßige Gespräche über Beschäftigungsentwicklung und Weiterbildungsmöglichkeiten mit den Arbeitnehmervertretern zu führen: „In einem neuen Europa muss auch Platz für mehr demokratische Mitbestimmung vorhanden sein.“



Ulrich Hahne, Vorsitzender des GBR und Aufsichtsrat Allianz Leben (DAG) von 1978 – 1988, unterstützt den EURO FIET-Allianz-Konzernausschuss



Riccardo Billi, Vertreter der RAS und der Gewerkschaft CISL, ist von 1988 bis 1996 stv. Vorsitzender des EURO-FIET-Allianz Konzernausschusses.

In einer Resolution des „Euro-FIET-Konzernausschusses für die Allianz“ im Frühjahr 1994 hieß es schließlich: „Wir sind alle gefordert, in großen Dimensionen zu denken und zu handeln. Dies sind die Zeichen der Zeit. Eine Verhinderung des europäischen Dialogs mit den Beschäftigten durch die Allianz-Gesellschaften wäre ein schreckliches Dokument eines veralteten, also längst überholten Zeitgeistes. Wer die Zukunft gewinnen will, muss sich auf neue Gebiete vorwagen und sich hierzu der Zustimmung und der Bereitschaft zur Mitarbeit aller Beteiligten versichern.“<sup>25</sup>

## Der Vorstand in der Wagenburg

Vorläufig aber spielten sich die Bemühungen des FIET-Allianz-Konzernausschusses außerhalb der Wahrnehmung des Vorstandsvorsitzenden der Allianz ab. In einem Schreiben von Wolfgang Schieren an den Arbeitsdirektor Franz Link vom 20. Dezember 1983 heißt es bezeichnend: „Durch Zufall erfuhr ich, daß FIET eine wohl gewerkschaftsgesteuerte internationale Einrichtung ist, die Kontakte zwischen Betriebsräten über die nationalen Grenzen hinaus ermöglichen soll. Eine Untergruppe – von DAG Hamburg gesteuert – versammelt mindestens einmal im Jahr Betriebsräte von Allianz, Allianz Leben, Wiener Allianz,

Anglo Elementar.“ Schierens Skepsis machte sich auch der 1987 eingesetzte Personalvorstand Peter von Blomberg zu eigen. 1987 betonte er in Mailand vor dem Ausschuss, „daß wir diesen Kreis nicht als förmlichen Gesprächs- oder Verhandlungspartner für personal- oder sozialpolitische Angelegenheiten unserer Tochtergesellschaften betrachten wollen“. Die betriebliche Personal- und Sozialpolitik sei – innerhalb der gegebenen unternehmenspolitischen Autonomie – Sache der jeweiligen Tochtergesellschaft. Daher gebe es keinen Anlass zu internationalen Gesprächen oder Verhandlungen über Arbeitsbedingungen oder Sozialleistungen in den europäischen Allianz-Gesellschaften.<sup>26</sup> In der Aktennotiz von Blombergs vom 18. April 1989 hieß es bezeichnenderweise, „daß wir auf die Absicht der FIET, zu einer förmlichen Vereinbarung über regelmäßige Gespräche zu kommen, auf keinen Fall eingehen, sondern – solange uns das opportun erscheint – es bei den informellen und freiwilligen Kontakten belassen wollen“.

Entsprechend ablehnend reagierte von Blomberg auf einen vom Vorsitzenden des Ausschusses, Gerhard Renner von der DAG, elaborierten Vorschlag zur Einrichtung eines satzungsmäßig gefestigten FIET-Allianz-Verbindungsausschusses.<sup>27</sup> In dem Entwurf von Renner war freilich der Akzent eindeutig gewerkschaftspolitisch ausgerichtet, so dass im Ausschuss den Direktionsvertretern der Allianz und ihrer Töchter Repräsentanten gegenüberstehen sollten, nämlich „die Vertreter der FIET und ihrer angeschlossenen Organisationen, die die Allianz und ihre Töchter gewerkschaftlich erfassen“. Es solle sich dabei nicht um ein Tarifverhandlungsorgan handeln: „Der Verbindungsausschuss ist über die kommerziellen, finanziellen und strukturellen Entwicklungen der Allianz zu informieren.“ In der Sitzung des Holding-Vorstandes am 2. Juni 1989 wurde von Blombergs Position bekräftigt. Der Beitrag der Konzernleitung zu den Ausschusstagungen sollte nach wie vor darin bestehen, „daß wir den Betriebsräten Dienstbefreiung für die Teilnahme an der alljährlichen Tagung erteilen“.<sup>28</sup>



Gerhard Renner leitet eine Sitzung des EURO-FIET-Allianz-Konzernausschusses in Lissabon.



Jim Osborne, Vertreter der britischen Cornhill und der Gewerkschaft MSF im EURO-FIET -Allianz Konzernausschusses und im AEC bis 2006

Unter dem Vorstandsvorsitzenden Henning Schulte-Noelle und dem Arbeitsdirektor Ihno Schneevoigt änderte sich ab 1991 nichts Grundsätzliches an der Abwehrstrategie des Managements, wenn man sich – unter Kenntnisnahme des Sozialpolitischen Protokolls des Maastricht-Vertrages – im internen Briefwechsel gegen die „Installierung eines Europa-Betriebsrats in irgendeiner Form“ richtete. Schulte-Noelle beklagte gar, „daß sich das Treffen der Betriebsräte in Mailand offenbar nicht verhindern ließ“.<sup>29</sup> Realistisch gewiss seine Einschätzung, dass „man wohl nicht auf Dauer darauf vertrauen kann, daß die ja schon für Maastricht geplante Verabschiedung einer europäischen Sozialordnung durch das Veto Großbritanniens blockiert wird“. Eigentlich hätte sich der Allianz-Vorstand in seiner Wagenburg nicht nur durch die europapolitische Großwetterlage, sondern auch durch die bundesrepublikanischen Veränderungen sowohl auf Regierungsebene wie auch in anderen Großkonzernen erschüttern lassen müssen. Die Blockade Großbritanniens gegen die Verabschiedung einer EG-Richtlinie war nicht mehr einzukalkulieren. Die absehbare Abkehr vom Einstimmigkeitsprinzip in der Europäischen Kommission (EK) machte die Hoffnungen im Arbeitgeberlager hinfällig. Währenddessen applaudierte der CDU-Arbeitsminister Norbert Blüm öffentlich dem Bayer-Chef Hermann-Josef Strenger, dass die Leverkusener mit dem erstmals im März 1992 tagenden „Bayer-Europaforum“ zu den „Wegbereitern“ grenzüberschreitender Arbeitnehmervertretungen zählten. „Die Tatsache“, so Blüm, „daß das Betriebsverfassungsgesetz an der deutschen Grenze endet, kann zu erheblichen Problemen bei der Wahrung von Arbeitnehmerinteressen führen.“<sup>30</sup>

Dagegen hatte die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) bei einer Bundestagsanhörung vor einer „Blockade von Unternehmensentscheidungen“ gewarnt, während der Daimler-Benz-Arbeitsrechtler Hans-Ulrich Bächle erhebliche Kostenexplosionen allein wegen der Vielzahl von 72 zu verpflichtenden Dolmetschern bei einem mit neun Sprachen zu



Heinz Offermann (Mitte links) leitet eine Sitzung der Tarifkommission in den 1980er Jahren (vorne rechts: Günther Scheu)

besetzenden Euro-Betriebsrat erwartete. Und die Siemens AG warnte in der Anhörung vor ausländischen Gewerkschaften, „die sich in aller Regel weniger dem Gedanken der Partnerschaft verpflichtet fühlen“.<sup>31</sup>

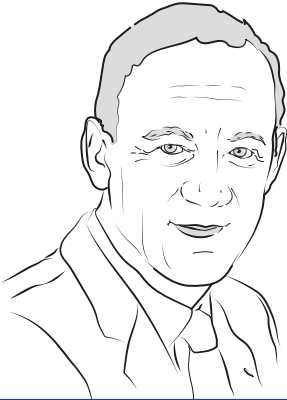
Die Zeitschrift *Capital* war inzwischen zu einem Diskussionsforum beim Für und Wider „Europäischer Betriebsrat“ geworden. In der dritten Ausgabe von 1992 würdigte ein ausführliches Interview mit dem VW-Personalvorstand Martin Posth unter dem Titel „Keine Zukunft für Nur-Nein-Sager“ den Trend zum Euro-Betriebsrat.<sup>32</sup> Auf die Bemerkung, eine solche Repräsentanz erscheine insbesondere den Arbeitgeberverbänden als Schreckgespenst, erwiderte Posth, dass die Probleme im internationalen Wettbewerb, insbesondere die bereits begonnene japanische Offensive in Europa, nicht durch Polarisierung, sondern durch ein konstruktives Miteinander gelöst würden. Ein vernünftiger Informations- und Konsultationsprozess mit den Arbeitnehmervertretern in Europa, bei VW etwa in Spanien und Belgien, führe zur Offenlegung von Entscheidungsalternativen und von personalpolitischen Konsequenzen. Je früher die europäischen Belegschaftsvertreter eingebunden würden, „um so mehr Verständnis kann man auch für solche Entscheidungen wecken“.

Diese Einlassungen bewegten sich im traditionellen Rahmen des transaktionstheoretischen Arguments, dass der Betriebsrat als Vertretungsorgan den Vorteil besitzt, einen klar definierten,

einheitlichen Ansprechpartner zu konstituieren. Informationen müssen so nicht umständlich in Einzelgesprächen vermittelt und Abstimmungsprozesse nicht zwischen Geschäftsleitung und einzelnen Mitarbeitern verhandelt werden. Abstimmungsaufwand und folglich Transaktionskosten können auf diese Weise reduziert werden, während im Alternativfall Überwachungs- und Kontrollkosten ansteigen würden.<sup>33</sup> So war auch Posths Aussage zu verstehen: „Wenn es die Euro-Betriebsräte noch nicht gäbe, hätten wir sie erfinden müssen.“ Mochten solche Überlegungen im Allianz-Management keinen überhohen Dringlichkeitsfaktor ausstrahlen, zumal man sich zu Recht im Internationalisierungswettbewerb selbst auf der Überholspur wähnte, so hätte Martin Posths Strategie des „konstruktiven Miteinanders“ auch für die Allianz ein Beispiel sein können. Auf die Frage, ob durch solche Gremien „über ihr Konsultationsrecht unter Umständen Entscheidungen verzögert“ würden, etwa wenn man an den Skoda-Kauf von VW denke, konnte Posth auf eine Pointe verweisen, die bei den kommenden großen Akquisitionen der Allianz in Europa von erheblicher Bedeutung werden würde: „Bei Skoda sind wir ja gerade auch wegen unserer ausgeprägten Sozialpartnerschaft zum Zuge gekommen, das war das Zünglein an der Waage.“<sup>34</sup>

In der Vorstandssitzung der Allianz am 21. Februar 1992 berichtete Arbeitsdirektor Schneevoigt über die Pläne der EG-Kommission zur verbindlichen Einrichtung eines europäischen Betriebsrats, denen sich die Bundesregierung, im Gegensatz zu den Arbeitgeberverbänden, angeschlossen habe. Die dort geäußerten Vorbehalte Schneevoigts fanden am 12. Mai 1992 Eingang in ein Schreiben des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen und des Arbeitgeberverbandes für das private Bankgewerbe an Bundesarbeitsminister Norbert Blüm.<sup>35</sup> Ziel der Eingabe war die Bitte, „dem bisherigen Kommissionsvorschlag nicht zuzustimmen“. Eine mit der EBR-Richtlinie „verbundene, nicht verantwortbare Lähmung der unternehmerischen Entscheidungsprozesse sowie der in keinem Verhältnis mehr zum erstrebten Informationszweck stehende Organisations- und Kostenaufwand sollte Sie mehr als nachdenklich stimmen“. Wie illusionär die Annahme Schneevoigts war, die Würfel seien noch nicht gefallen, demonstrierte allein ein Artikel der *Wirtschaftswoche* vom März 1991, der sich in den Unterlagen Schneevoigts findet; er verwies darauf, dass die EG für dieses Jahr etwa 10 Millionen Mark, im nächsten Jahr bereits 35 Millionen Mark für den Aufbau eines EBR zur Verfügung stellte. Ihno Schneevoigt sagte Gerhard Renner am 11. September 1992 lediglich zu, an einer Ausschuss-Sitzung am 15. Dezember in Lissabon teilzunehmen, nicht ohne gleichzeitig eine rechtliche Verpflichtung zur Anwesenheit abzustreiten. Der Aufsichtsratsvorsitzende Wolfgang Schieren wies den Vorstandsvorsitzenden Henning Schulte-Noelle angesichts des nächsten FIET-Treffens im November 1993 in Frankfurt darauf hin, „dieser international ausgerichteten Gewerkschaftsaktivität“ gehe es nur darum, „die in einem Land erreichten Vorteile für die Arbeitnehmer auch in einem anderen Land zu fordern“.<sup>36</sup>

Am 29. Oktober 1992 berichtete Ihno Schneevoigt in einer für den Vorstand bestimmten Notiz über die Vorbereitungen zum Jahrestreffen des FIET-Allianz-Konzernausschusses am 14./15. Dezember 1992 in Lissabon.<sup>37</sup> Hier gestand er die Vergeblichkeit der Bemühungen ein, die Bundesregierung gegen die europäischen Pläne einzuspannen. Auch wegen der aktiven Zusammenarbeit deutscher Unternehmen mit ihren internationalen Betriebsräten schien ihm, ebenso wie bei vergleichbaren Fühlungen in Italien, Österreich und Frankreich, die Entwicklung



**Heinz Offermann (1925 – 2011)**  
 Aufsichtsrat der Allianz Vers.-AG und  
 der Allianz AG von 1978 bis 1988

Leiter der Bundesberufsgruppe  
 Versicherungen der Deutschen  
 Angestellten Gewerkschaft (DAG)

1963 – 1987: Vorsitzender der  
 DAG-Tarifkommission für das Private  
 Versicherungsgewerbe

Bis 1987: Mitglied EURO- FIET  
 Fachgruppe Versicherungen

1978 – 1988: Sprecher des EURO-  
 FIET- Allianz Konzernausschusses.

unaufhaltsam, so dass man weiterhin Kontakt zur FIET und Gerhard Renner halten wolle: „Ich bin überzeugt, daß es ein Gebot der Klugheit ist, zu wissen, was der ‚Gegner‘ tut und denkt, um Entwicklungen, die ohnehin stattfinden, nicht gänzlich unbeaufsichtigt zu lassen.“ Daher blieb es in Lissabon bei der Abwehrhaltung; auch die Errichtung eines „informellen Ausschusses“ wurde abgelehnt.<sup>38</sup>

Ein Jahr später, am 15./16. November 1993, traf sich der Ausschuss unter der Leitung Gerhard Renners in Frankfurt, und zwar zum elften Male. Es nahmen etwa 35 Gewerkschafter und Allianz-Betriebsräte aus ca. acht europäischen Ländern teil. Die deutschen Teilnehmer stellten mit acht Betriebsräten die Mehrzahl. In seinem Report an den Aufsichtsratsvorsitzenden Wolfgang Schieren suchte der Allianz-Chef Schulte-Noelle das Rad der Geschichte ein Stück zurückzudrehen.<sup>39</sup> Über den Unternehmensverband sei der Versuch unternommen worden, Einfluss auf das Bundesarbeitsministerium zu nehmen: „Wir mussten aber feststellen, daß die deutsche Regierung das EG-Vorhaben zur Einführung eines Europäischen Betriebsrats positiv unterstützt. Es bleibt hier nur die Hoffnung, daß die Engländer in ihrem Widerstand gegen dieses Vorhaben nicht nachlassen und es damit wie bisher weiter blockieren.“ Der Starrsinn der Allianz-Unternehmensleitung führte schließlich dazu, dass das Tempo bei der Einrichtung eines Europäischen Betriebsrats von der Europäischen Kommission bestimmt wurde. Bis zur Verabschiedung der EBR-Richtlinie im September 1994 waren, wie erwähnt, französische staatliche bzw. öffentliche Konzerne zwischen 1983 und 1990 vorangegangen und für Deutschland hatte ein Strategiewechsel der IG Metall 1992 den VW-Konzernbetriebsrat ermöglicht.<sup>40</sup> Die deutschen Tarifpartner der Chemieindustrie hatten sich im August 1990 auf eine Rahmenvereinbarung verständigt, so dass in kurzer Zeit in allen

großen deutschen Chemiekonzernen europäische Dialoggremien etabliert wurden. Bis 1994 war europaweit die Zahl der freiwillig gebildeten EBR auf 49 angewachsen.

Als der Gemeinsame Rat dem Vorschlag einer europäischen Richtlinie „über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats“ im Juni 1994 zustimmte, beeilte sich Schneevoigt in einem Schreiben an Henning Schulte-Noelle und Roberto Gavazzi, den Leiter des Unternehmensbereichs Europa, konzerninterne Konsequenzen anzudeuten:<sup>41</sup> „Das sollte uns m. E. bestärken, daß wir zumindest die arms length distance zu der FIET-Kommission halten. Wenn eine europäische Regelung käme, wäre dieses Gremium sicher ein Nukleus, mit dem wir auch ein Allianzspezifisches Gremium besprechen müßten.“

Gerhard Renner hingegen sah die Hinhaltetaktik des Allianz-Vorstandes endgültig beendet. In einem Schreiben an Schneevoigt vom 23. August 1994, also einen Monat vor Verabschiedung der Richtlinie am 22. September, lud er, mit erkennbarem Selbstbewusstsein, neben Ihno Schneevoigt und Roberto Gavazzi auch den Allianz-Chef Henning Schulte-Noelle zum diesjährigen Treffen des Ausschusses nach Barcelona ein.<sup>42</sup> Der ausdifferenzierte Vorschlag Renners für die Ausführungen der Vorstandsvertreter vor dem Gremium griff tief in den bisher gepfleg-



ten Stil der Unverbindlichkeit ein, mit dem die teilnehmenden Vertreter aus dem Vorstandsbereich Arbeit und Soziales ihr distanzierendes Wohlwollen gegenüber den Repräsentanten der Arbeitnehmerschaft aus allen Allianzländern demonstriert hatten. So wurde der Entwicklungsstand der Allianz weltweit angemahnt, Überlegungen zur künftigen Allianz-Strategie unter Berücksichtigung neuer Standorte, zu strategischen Allianzen sowie zu neuen Produkten und Vertriebswegen, zur Planung der Allianz im Zentralbereich und daraus resultierend zur Einflussnahme auf dezentral agierende Einheiten, z. B. zur Koordinierung des Rechnungswesens, zur EDV, zur Produktkonzeption und zu Informationen über organisatorische und technische Veränderungen sowie deren Auswirkungen auf die Menschen im Unternehmen (z. B. Teleheimarbeit). Gleichzeitig erbat sich Renner die Erstattung der Reisekosten auch für die Kolleginnen und Kollegen aus Osteuropa, z. B. aus Polen, Ungarn und Tschechien.

Schneevoigt und Gavazzi schlugen vor, dass der Allianz-Chef Schulte-Noelle in Barcelona nicht teilnehmen solle.<sup>43</sup> „Sachkompetente Vertreter aus der zweiten Reihe“ dagegen könnte man in späteren Jahren gegebenenfalls hinzuziehen, „wenn wir das für richtig halten“. Einer Arbeitnehmerschaft, auf die in den Folgejahren erhöhte Anstrengungen bei der Integration von Kolleginnen und Kollegen in Ostmitteleuropa zukommen sollte, ein europäisches Mitsprachegremium vorzuenthalten, zeugte angesichts der historischen Konstellation in Europa von erheblicher Kurzsichtigkeit. Denn infolge der politischen Öffnung Osteuropas seit 1989 erwarb die Allianz die Hungaria in Budapest, noch bevor sie in Tschechien, Polen, Rumänien, der Slowakei und in Russland entweder Staatsgesellschaften übernahm oder neue Gesellschaften gründete.<sup>44</sup> Schon 1990 hatte die Allianz die Staatliche Versicherung der DDR übernommen. So hatte sich die unerwartete Chance einer europäischen Großraumwirtschaft ergeben, und zwar mit friedlichen Mitteln und unter großer Zustimmung der Zielländer. Doch sollte der deutsche Versicherungsexport, der für Hunderttausende von Biografien Sicherheit und Zukunftsberechenbarkeit versprach, ein reiner Wirtschaftsdeal werden, ohne die Versprechungen des Westens auf demokratische Teilhabe einzulösen? Es stand die Möglichkeit auf dem Spiel, nicht nur eine europäische Identität der Allianz-Beschäftigten auf den Weg zu bringen, sondern auch zur betriebsdemokratischen Grundierung Europas insgesamt beizutragen. Hier hätte sich die Allianz nicht als Getriebene, sondern, auch aufgrund ihrer positiven Erfahrungen mit den konzerninternen Betriebsratsgremien, als Leuchtturm hervortun können. Stattdessen blieb es konzernintern, eine Woche vor dem Inkrafttreten der EG-Richtlinie, bei einer Notiz des Aufsichtsratsvorsitzenden Wolfgang Schieren an den Vorstandsvorsitzenden zum Betreff Euro-Betriebsräte: „Ich selbst habe mich gegen diese Einrichtung, die letztendlich nur viel Geld kostet, immer gewehrt.“<sup>45</sup>



## **DIE PHASE DER ERZWUNGENEN FREIWillIGKEIT**

Nach jahrzehntelangen Fehlschlägen einer Europa-Politik für europäische betriebliche Partizipationsrechte war der Durchbruch von 1994 durchaus überraschend. Als die Europäische Richtlinie 94/45/EG am 22. September 1994 erlassen wurde, konnte sie große politische Wirkungen entfalten.<sup>1</sup> Ähnlich wie in der deutschen Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgeschichte mit ihren markanten Daten 1920, 1922, 1951, 1952, 1972 und 1976 bedurfte es auch hier eines übergeordneten Eingriffs in ein zerstrittenes soziopolitisches Szenario.<sup>2</sup> Nun war hier freilich kein staatlicher Gesetzgeber gefragt, der einen Einigungszwang durch Sozialgesetze einleitete, sondern nun handelte eine supranationale Instanz, die in eine vielfältige europäische Partizipationslandschaft eingriff.

Die Richtlinie verzichtete darauf, ein einheitliches Modell der Information und Konsultation anzustreben: „Der Paradigmenwechsel von materieller Festschreibung (wie noch im Vredeling-Vorschlag) zu schlichter Prozessualisierung lässt den Akteuren alle Möglichkeiten, ihrer Phantasie freien Lauf zu lassen und sich jeweils auf das Konzept zu einigen, das zur jeweiligen Konzern- und Unternehmensstruktur am besten passt.“<sup>3</sup> So wurde etwa vermieden, das Modell eines Landes den anderen Mitgliedsstaaten zu oktroyieren. Für eine Vereinbarung wurde den



Im Jahr 1986 kaufte die Allianz die englische Versicherungsgesellschaft Cornhill Insurance Company Ltd. (Bürogebäude in London).

Betriebsparteien drei Jahre Zeit gegeben. Auffangregelungen waren das notwendige Drohpotential in der Hand der Arbeitnehmerseite. Im Artikel 1 wurde verpflichtend die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen verankert; es wurde ein Gremium zum Meinungs austausch und zur Dialogeinrichtung mit zentraler Leitung verpflichtend gemacht.<sup>4</sup> Ein besonderes Verhandlungsgremium (BVG) musste arbeitnehmerseitig gewählt werden. Dafür und für den zu bildenden EBR erhielten die Mitglieder ihre Legitimation durch Wahl von der Belegschaft, durch Delegation vom nationalen Betriebsrat oder durch Entsendung von betrieblichen Gewerkschaften. Die Parlamente der Mitgliedsländer der EU hatten die Richtlinie im nationalen Recht zu verankern.<sup>5</sup>

Artikel 6 sah die Themen Standorte, Zusammensetzung, Befugnisse, Sitzungshäufigkeit, Finanzierung und Laufzeit des EBR vor, der mindestens drei, höchstens 30 Mitglieder umfassen sollte. Sollte keine Vereinbarung zustande kommen, trat Artikel 7 mit „subsidiären Vorschriften“ in Kraft. Der EBR war kein Betriebsrat im deutschen Sinne, der über weitreichende Mitwirkungs- bzw. Mitbestimmungsrechte verfügt.<sup>6</sup> Doch zeigte die Bestimmung im Artikel 9: „Die zentrale Leitung und der Europäische Betriebsrat arbeiten mit dem Willen zur Verständigung unter



Roberto Gavazzi war Vizepräsident der RAS und von 1994 bis 1997 im Vorstand der Allianz AG.



Ihno Schneevoigt war von 1992 – 2003 Personalvorstand und Arbeitsdirektor der Allianz.



Henning Schulte-Noelle war von 1991 bis 2003 Vorstandsvorsitzender der Allianz AG und im Anschluss bis 2012 deren Aufsichtsratsvorsitzender.

Beachtung ihrer jeweiligen Rechte und gegenseitigen Verpflichtungen zusammen“, dass die Richtlinie ein Plädoyer war für die kooperativ-partizipatorische Form der Arbeitnehmervertretung, wie sie in der Bundesrepublik Deutschland, in Holland, Österreich und Skandinavien verbreitet war.

Der prozeduralen Lösung mit ihrem dynamischen Charakter wurde das Signum der „erzwungenen Freiwilligkeit“ aufgeprägt. Die EU hatte demnach mit soziologischer Phantasie wie ein „moderner Erzieher“ gehandelt.<sup>7</sup> Erstaunlich, dass in der Folgezeit Großbritannien, das keine Betriebsratsgremien kannte, das Land mit der größten EBR-Dichte wurde. Die EBR waren in Ländern wie Frankreich als „joint bodies“ organisiert, also mit dem Firmen-Patron als Vorsitzendem. In Deutschland bestanden diese Gremien nur aus Arbeitnehmerrepräsentanten, die vom GBR oder KBR gewählt wurden.<sup>8</sup> Eine Urwahl, etwa in einer Belegschaftsversammlung, war hier nicht vorgesehen. Der deutsche Typus war lediglich in einem Drittel der EBR verbreitet. Die Gewerkschaften, die als Treiber fungiert hatten, behielten die wichtige Funktion als Ratgeber und als Teilnehmer. Aus deutscher Perspektive war der in der Richtlinie vorgesehene EBR mit seinen Rechten auf „Informierung und Anhörung“ eher ein „Leichtgewicht“, für die konfliktorischen Traditionen der Südeuropäer eher ein „Sündenfall“.<sup>9</sup> Noch drei Wochen nach dem Erlass der EG-Richtlinie sprach sich der Allianz-Vorstand „gegen die Aufnahme von Verhandlungen zum jetzigen Zeitpunkt aus“ und folgte Schneevoigts Vorschlag für ein „dilatatorisches Verhandlungsprozedere“. Roberto Gavazzi befürchtete nach wie vor in Bezug auf die südeuropäischen Länder – wo die Gewerkschaften stark politisch gefärbt und andererseits die Beteiligungsrechte weniger ausgeprägt seien – „würden derartige Verhandlungen die Positionen der Arbeitnehmervertreter gefährlich stärken“.<sup>10</sup>

Die Gewerkschaften DAG und HBV drängten währenddessen auf einen konkreten Zeitplan. Am 27. April 1995 ersuchte Gerhard Renner als Vorsitzender des Konzernausschusses Allianz der Euro-FIET, in Erinnerung an die jährlichen Tagungen, Ihno Schneevoigt um ein Gespräch,

um rechtzeitig „in eine konkrete Vereinbarungsphase hineinkommen zu können“. <sup>11</sup> Hierzu habe der Ausschuss bereits eine kleine Arbeitsgruppe von vier bzw. fünf Personen gebildet. Schneevoigt antwortete unter dem Vorbehalt, dass die EG-Richtlinie noch nicht in nationales Recht umgesetzt sei. <sup>12</sup> Die „lose Beziehung“ zum Ausschuss könne man aber „dazu verwenden auszuloten, unter welchen Bedingungen es für die Gesellschaft und ihre Mitarbeiter von Vorteil wäre, ein europäisches Gremium vorab einer gesetzlichen Regelung zu installieren“. Ewald Schulte vom Hauptvorstand der Gewerkschaft HBV beeilte sich Ende Mai ebenfalls, sich selbst für ein Gespräch in Stellung zu bringen: „Angesichts der vor uns liegenden bekannten europäischen Herausforderungen ist das gestaltende Potential des Europäischen Betriebsrats in der Allianz erforderlich. Der Europäische Betriebsrat ist ein unverzichtbarer Baustein auf dem Weg zu einem sozialen Europa.“ <sup>13</sup> Schneevoigt sprach im Antwortschreiben an Schulte von „einer gewissen Zurückhaltung“ gegenüber der Einrichtung eines europäischen Gremiums, wollte sich aber „einer informellen Kontaktaufnahme“ nicht verschließen. Gespräche sollten aber „im kleinen Rahmen“ geführt werden. <sup>14</sup>

Im Mittelpunkt der FIET-Ausschuss-Tagung am 25./26. September 1995 in Berlin stand die Diskussion über die Umsetzung der Richtlinie. Anwesend waren etwa 50 Teilnehmer aus elf Ländern. Der FIET-Ausschuss stellte eine Verhandlungskommission aus mehreren Allianz-Ländern in Aussicht. <sup>15</sup> Zur Gänze wollte den Leitungsgremien der Allianz immer noch nicht einleuchten, welche Vorteile bei der freiwilligen Errichtung eines EBR – unter Vermeidung einer gesetzlichen Auffangregelung – dem Konzern zugewachsen waren. Die FIET-Zentrale in Genf unter ihrem langjährigen Leiter Philip Jennings, die deutschen führenden Gewerkschaftsfunktionäre von DAG (Gerhard Renner) und HBV (Ewald Schulte), die organisatorische und inhaltliche Unterstützung durch den Arbeitskreis der Allianz-Gesamtbetriebsräte bei den Jahrestreffen und schließlich die eingeübte Kooperation von Betriebsräten und Gewerkschaftsdelegierten im FIET-Allianz-Konzernausschuss garantierten ein Erfahrungspotential, das ein zügiges Verhandlungsprozedere ermöglichte. Den Arbeitnehmerrepräsentanten waren die Unterschiede ihrer nationalen Mitbestimmungskulturen und Tarifverhandlungssysteme längst geläufig, und so wirkten weder in Berlin noch bei den kommenden Verhandlungen ideologische Vorbehalte aus den nationalen Organisations-Arsenalen störend ein. Das galt für die 14 italienischen Vertreter, die überwiegend in den kaufmännischen Verbänden der katholischen CISL (*Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori*) und den der ehemals kommunistischen CGIL (*Confederazione Generale Italiana del Lavoro*) Mitglieder waren, für die britischen Vertreter des Angestelltenverbandes MSF (Manufacturing Science and Finance), die im Begriff waren, sich von den Attacken der konservativen britischen Regierung Margret Thatchers zu erholen, für die zwei französischen Delegierten, die Erfahrungen in den *comités d'entreprises* unter dem Vorsitz des Firmenchefs hatten, aber



**Gerhard Renner**  
Aufsichtsrat Allianz Versicherungs-  
AG von 1988 bis 1993 und Allianz  
AG von 1988 bis 2001

Bankkaufmann und Betriebswirt (IHK)  
1969 – 2001: hauptamtlicher  
Gewerkschafter  
seit 1987: Mitglied des DAG-  
Bundesvorstandes  
1988 – 1996: Sprecher des EURO-  
FIET-Allianz Konzernausschusses  
ab 2001: Geschäftsführer der  
verdi-Vermögensverwaltung und  
Sprecher des Vorstandes der  
Deutschen Angestellten-Wohnungs-  
baugesellschaft-AG.

über erhebliche betriebliche Streikrechte verfügten, für die vier basisorientierten spanischen Repräsentanten unter der Führung Núria Jubanys von den Comisiones Obreras (CCOO) oder für die zwei ungarischen Delegierten, denen im Staatssozialismus betriebliche Mitspracherechte weitgehend unbekannt gewesen waren.<sup>16</sup> Einige von ihnen hatten schon an den FIET-Konzern-Ausschusssitzungen der Allianz unter der Leitung Heinz Offermanns (bis 1988) teilgenommen, der mit der Hilfe der FIET damals bis zu neun Dolmetscher hinzugezogen und die Protokolle und Arbeitspapiere in fünf Landessprachen hatte übersetzen lassen. Für Gerhard Renner ging es um das Ziel, „mit der Richtlinie vertraut zu machen“. Renner konnte in seinem resümierenden Schreiben an Craig Hill bei der FIET in Genf daher von „angenehmen Erinnerungen“ an die Konferenz in Berlin sprechen. Seine Änderungsvorschläge bei einer vorliegenden „Mustervereinbarung“ bezogen sich auf den Turnus (*mindestens* einmal im Jahr), auf einen vierjährigen Mandatszeitraum, auf die Ablehnung eines jährlichen Vorstandswechsels, auf das Recht, Sachverständige einzuladen, auf einen Kündigungsschutz für EBR-Mitglieder und auf den Ausschluss von Arbeitgeberrepräsentanten im EBR.

Arbeitsdirektor Schneevoigt berichtete seinerseits an den Allianz-Vorstand, die FIET-Kommission habe beschlossen, „eine Verhandlungskommission aus mehreren Allianz-Ländern zusammenzustellen, die den Auftrag hat, eine freiwillige Vereinbarung mit uns abzuschließen“.<sup>17</sup> Er selbst habe



Die 1998 fertiggestellten Treptowers in Berlin mit dem Kunstwerk „Molecule Man“ von Jonathan Borofsky im Vordergrund.

erklärt, und hier simulierte er offenkundig einen nicht existenten Entscheidungskorridor, „daß die Gesellschaft bereit sei, mit dieser Verhandlungskommission auszuloten, ob eine freiwillige Vereinbarung möglich ist, die sowohl für die Gesellschaft als auch für die Mitarbeiterrepräsentation Vorteile bzw. Erleichterungen gegenüber den gesetzlichen Verfahren beinhalten kann.“ Die Quintessenz des Vorstandstaktierens der Allianz fasste die FAZ in der Überschrift eines Gesprächsberichts mit Schneevoigt zusammen: „Warum die Allianz widerwillig einen europäischen Betriebsrat einrichtet.“<sup>18</sup> Danach befürchtete Schneevoigt, „der Eurobetriebsrat könne ein allgemeines Beschwerdegremium werden“. Der Grundtenor der Vorstandshaltung ergab sich aus dem Titelzusatz: „Genötigt von der europäischen Richtlinie.“ Bereits seit dem Sommer 1995 wurde auch der Arbeitskreis der Gesamtbetriebsräte (GBR) der Allianz-Gesellschaften in die Umsetzung der EG-Richtlinie einbezogen. Korrespondenzen zwischen dem Vorsitzenden Günther Scheu mit Ewald Schulte und Gerhard Renner<sup>19</sup> bereiteten eine „Gesprächsrunde“ unter der Leitung von Scheu am 5. September 1995 in München vor, bei der, neben Renner und Schulte, Betriebsräte von DAG und HBV zugegen waren. Es ging vornehmlich um die Konstituierung eines Verhandlungsgremiums.<sup>20</sup> Am 14./15. Dezember 1995 kam der Arbeitskreis der GBR, unter Teilnahme von Renner und Schulte, erneut in München zusammen.<sup>21</sup> Man einigte sich auf Renners Vorschlag, die Ergebnisse der Berliner FIET-Konzernausschuss-Sitzung vom September des Jahres zu übernehmen. Am 5. Februar 1996 übermittelte Schneevoigt einen „ersten Entwurf“ zur Bildung eines Allianz Europe Committee als „strukturierte Diskussionsgrundlage“. Übersetzungen ins Englische, Französische, Italienische und Spanische seien veranlasst und an die ausländischen Teilnehmer versandt worden.<sup>22</sup> Am 6. März 1996 schließlich wurde der Entwurf vor dem Arbeitskreis der GBR und den ausländischen Gästen der FIET in München diskutiert.<sup>23</sup> Die erweiterte Verhandlungskommission einigte sich auf einen Text, der von allen Teilnehmern paraphiert und zur abschließenden Billigung den Gesamtbetriebsräten und den „lokalen ausländischen Einheiten“ vorgelegt wurde.<sup>24</sup> Der Arbeitskreis der GBR nominierte im Dezember 1996 als „Ländervertreter Deutschland“ Karl Miller und als Stellvertreter Norbert Blix. Gleichzeitig bestimmte er für den vorläufigen geschäftsführenden Ausschuss des AEC (Allianz Europe Committee), der die erste Sitzung des AEC vorzubereiten hatte, die Kollegen Karl Miller und Rolf Zimmermann (beide BG Frankfurt) und Michael Krynitz (GD München).<sup>25</sup> Am 8. März 1996 konnte Ihno Schneevoigt den Vorständen der Allianz-Gesellschaften Vollzug melden: „Überraschenderweise haben wir uns heute mit der FIET-Verhandlungskommission über einen Entwurf zu einer freiwilligen Vereinbarung zur Unterrichtung und Anhörung von Allianz-Arbeitnehmern verständigt.“<sup>26</sup> Beide Seiten müssten noch offiziell zustimmen. Vom September 1996 bis zum Frühjahr 1997 würden die Länder ihre Mitglieder eines Allianz Europe Committee bestimmen. Die erste Sitzung des AEC solle nach der Bilanz-Aufsichtsratsitzung der Holding Ende Mai/Anfang Juni 1997 stattfinden. Damit hatten die Verhandlungsdelegationen ein förmliches Verfahren zur Bildung eines BVG umgangen.



Über Jahrzehnte prägte der Italiener Dante Barban die europäische Mitbestimmung bei der Allianz.



Als erste Vorsitzende des AEC stellte Nùria Jubany die entscheidenden Weichen bei der Entwicklung der europäischen Mitbestimmung.



Die Hauptverwaltung der Allianz SE am Englischen Garten in München vom Garten fotografiert.

Dass die wesentlichen Punkte des gemeinsamen Verständnisses „unserer Zielsetzung“ entsprächen, signalisierte den Wandel in der Frage der europäischen Partizipation ebenso wie eine – geschönte – Aufwertung der mittlerweile über zehnjährigen Verhandlungsstrategie der Allianz: „Ich denke, dass wir eine für unser Haus vereinfachte und praktikable Absprache erreicht haben, die uns längere Zeit vor den Komplikationen des Gesetzes schützen wird.“ Am 29. August 1996 teilte Schneevoigt dem Vorstandsvorsitzenden Schulte-Noelle mit,<sup>27</sup> man sei mit der „Vereinbarung über die länderübergreifende Unterrichtung (Allianz Europe Committee)“ rechtzeitig vor dem 22. September 1996, also den drohenden subsidiären Rechtsvorschriften der EU, unterschriftsreif. Als „Highlights der Vereinbarung“ bezeichnete Schneevoigt u. a., dass Unterrichts- und Anhörungsgegenstände „nur für länderübergreifende Themenstellungen (keine Beschwerdeinstanz für Themen innerhalb der Länder)“ in Frage kämen. Was sich wie eine erhebliche Begrenzung partizipatorischer Tendenzen anhören mag, definierte gleichzeitig aber auch die Abgrenzungsinteressen der nationalen Betriebsratsgremien, die keineswegs gewillt waren, ihre Kompetenzen von einem „Super-Betriebsrat“ aushebeln zu lassen.



Zum Kanon der 12 Allianz-Länder sollten auch Großbritannien, Tschechien und Ungarn gehören. Das Komitee hatte einen geschäftsführenden Ausschuss aus drei Mitgliedern zu bilden, als fester Ansprechpartner der Allianz AG sollte ein beauftragter Repräsentant gestellt werden. Mitglieder könnten nur Allianz-Mitarbeiter sein, zwei Gewerkschaftsvertreter könnten als „beratende Mitglieder“ teilnehmen. Die Kosten waren von der Allianz zu tragen.

Auf der Internationalen Personalleiter-Tagung der Allianz am 28. November 1996 in München stellte Schneevoigt die Grundlagen der Vereinbarung den versammelten europäischen Allianz-Managern erstmals vor.<sup>28</sup> Besonders betonte er die Tatsache, dass bei den Verhandlungen ein „aufwendiges Verfahren“ zur Bildung eines „besonderen Verhandlungsgremiums“ erspart geblieben sei. Allen Mitarbeitern in den europäischen Allianz-Unternehmen sollte der Inhalt der Vereinbarung zur Kenntnis gebracht werden: „Unabhängig von einer allgemeinen Information für alle Mitarbeiter müssen speziell die zuständigen Arbeitnehmervertretungen der einzelnen Gesellschaften informiert und gezielt angesprochen werden. Dies sollte geschehen durch Übergabe des Textes der Vereinbarung.“ Sollte es keine betrieblichen Arbeitnehmervertreter geben, solle, nach „den Ihnen bekannten landesüblichen Verfahren“, ein Gespräch zwischen der örtlichen Unternehmensleitung und ihren Arbeitnehmern stattfinden, wobei auch „über betriebliche Arbeitnehmervertretungen“ gesprochen werden solle. Auch die Euro-FIET als internationale Gewerkschaftsvereinigung habe alle FIET-Mitgliedsorganisationen gebeten, „mit den Allianz-Gesellschaften bzw. -Niederlassungen im Land Kontakt aufzunehmen, um die Benennung in den einzelnen Ländern zu unterstützen“.

Was sich im Vortrag wie eine nüchterne Information über die Implementierung einer Vereinbarung mit Arbeitnehmerrepräsentanten anhörte, hatte durchaus revolutionären Charakter. Durch das beharrliche Durchbohren dicker Verteidigungswälle war ein Verfahren in Gang gesetzt worden, das man fürwahr als großen Erfolg der im FIET-Allianz-Konzernausschuss agierenden europäischen Betriebsräte und Gewerkschafter betrachten muss. Es ging ja nicht allein um das künftige Recht auf „Unterrichtungs- und Anhörungsverfahren“ im AEC, sondern auch um die Tatsache, dass der Allianz-Vorstand sowie sämtliche Organisationseinheiten in Europa bei einem Wahlsystem zu assistieren hatten, für das – im Extremfall – erst noch Unterstützung beim Aufbau von Vertretungsstrukturen zu leisten war. Überdies war dabei den gewerkschaftlichen FIET-Organisationen Zugang in den betroffenen Allianz-Dependenzen in ganz Europa zu gestatten. Das war ein wirklich entscheidender Schritt in ein soziales Europa im Sinne der Allianz-Beschäftigten.



# DAS ALLIANZ EUROPE COMMITTEE

## Die unerwünschte Bereicherung

Arbeitsdirektor Ihno Schneevogt nahm die Vorbereitung der Sitzung des AEC am 27. Juni 1997 gewissenhaft wahr. Die Anwesenheit des Vorstandsvorsitzenden Henning Schulte-Noelle wurde für die Tagung im Haus der Allianz in der Königinstraße in München in Aussicht gestellt, der Leiter des Referats Arbeitsrecht und Soziales Markus Miederhoff zum Ansprechpartner des AEC bestimmt. Die Ermittlung der Repräsentanten aus den nationalen Allianz-Gesellschaften für das Komitee war frühzeitig in Gang gesetzt worden.<sup>1</sup>

Am 13. Mai 1997 war die Liste der Delegierten für die Tagung des AEC mit den Namen der Länder- und Firmenvertreter vollständig.<sup>2</sup> Der 26. Juni war laut Protokoll der konstituierenden Sitzung der Arbeitnehmerseite vorbehalten.<sup>3</sup> Der Vorläufige geschäftsführende Ausschuss (Miller, Krynitz, Zimmermann) eröffnete die Beratungen mit der Vorstellung der Teilnehmer und deren Erwartungen an das AEC.

Eine vermehrte und verbesserte Kommunikation innerhalb der Arbeitnehmerschaft im Konzern sollte „zu einem besseren Verständnis des ‚Funktionierens‘ der Allianz sowie der Arbeitnehmer untereinander führen“. Die kulturellen und unternehmenskulturellen Unterschiede in den vertretenen Ländern, das Nord-Süd-Gefälle bei Arbeitnehmerrechten und Gehältern sollten dabei ebenso thematisiert werden wie die europaweit aktuellen Probleme der Arbeitslosigkeit und des Sozialabbaus, besonders im Falle von Fusionen. Die zentrale Hoffnung bestand darin, „daß gegenüber der Geschäftsleitung in entscheidenden Sachfragen ein gemeinsamer Arbeitnehmerstandpunkt gefunden wird“. Trotz des Eingeständnisses, „daß dem AEC vom Gesetz nur wenig Handlungsmöglichkeiten gegeben wurden, vor allem keine Mitbestimmungsrechte“, erhoffte man sich „langfristig doch einerseits einen gewissen Einfluss auf Entscheidungsprozesse des Konzerns auszuüben“ und andererseits in die verschiedenen nationalen Gewerkschaften bzw. Arbeitnehmervertretungen hineinwirken zu können.

Bei aller Skepsis angesichts der Unternehmenskulturen der Entsenderländer, wo es mancherorts weder Gewerkschaften noch Betriebsräte oder eine eigentliche Arbeitnehmervertretung gebe, war man auch von dem Gedanken beseelt: „weg vom Shareholdervalue hin zu einer stärkeren Arbeitnehmerbeteiligung am Gewinn des Unternehmens“. Einigkeit wurde schnell erzielt, wie die Hauptprobleme der Kommunikation in Angriff genommen werden sollten. Gefordert wurden von der Allianz Sprachkurse für die AEC-Vertreter, zumindest in Englisch, und der Zugang zu einem Allianz-einheitlichen elektronischen Kommunikationssystem, für dessen Ausstattung der in EDV-Fragen erfahrene Rolf Zimmermann sorgen sollte.

Ewald Schulte von der HBV betonte in seinem Grußwort die Bedeutung des Gremiums, „damit in Zukunft nicht nur ein ‚Europa der Kapitaleigner‘ entstehe“ und man „auf Sicht zu einheitlichen Tarifsystemen und Sozialstandards in Europa komme“. Gerhard Renner für die DAG unterstrich die Schwierigkeit des Gremiums in einer Zeit, „in der Entsolidarisierung Platz greife“. Und Riccardo Billi, inzwischen für die FIET tätig, erhoffte als Beitrag des Gremiums die Anerkennung und die Garantie von „Mindestrechten für Arbeitnehmer in allen europäischen Ländern“.



**Núria Jubany**  
**Vorsitzende des Allianz Europe**  
**Committee von 1997 bis 2005**

Mitarbeiterin der Allianz seit 1974  
 Technische Spezialistin für Produkte  
 Ausbildung und beruflicher Werdegang  
 bei Cresa Aseguradora Ibérica, S.A.  
 (ein Unternehmen der RAS), berufliche  
 Bildung an der Escuela de Seguros und  
 am INESE in Barcelona  
 Arbeitnehmervertreterin in Spanien  
 Mitglied der Gewerkschaft CCOO  
 2006 – 2011: Mitglied des  
 SE-Betriebsrats der Allianz

Bereits in der Vormittagsitzung hatte sich die Erwartung breitgemacht, „daß die Geschäftsführung des AEC den europäischen Charakter des Gremiums widerspiegeln solle und nicht nur die Macht der Zentrale in Deutschland“. Bei der Wahl zum Direktorium des AEC wurden 55 gültige Stimmen abgegeben. Davon erhielten die spanische Delegierte Núria Jubany Salvador 15 Stimmen, Karl Miller 14 und Rolf Zimmermann 12 Stimmen. In einem gesonderten, internen Wahlakt des Dreier-Direktoriums wurde Núria Jubany zur Vorsitzenden des AEC gewählt.

Am 27. Juni schließlich kam es zum Bericht der Geschäftsleitung, vertreten durch Schulte-Noelle, Schneevoigt, Thierfelder und Miederhoff, und zu dessen Diskussion. Der Vorstandsvorsitzende der Allianz begrüßte die Tatsache, dass die Zusammenarbeit nun über Struktur verfüge: „Die Allianz-Gruppe wachse weiter zusammen, die Akquisitionen der Vergangenheit seien ein starker Motor der Internationalisierung gewesen. Dieser Prozeß müsse jetzt weiter gefördert werden, und der AEC könne und werde dazu beitragen.“ Da die Allianz mehr sein müsse als „die Summe der Ergebnisse der Einzelgesellschaften“, sei erst kürzlich ein neues Gremium geschaffen worden, das International Executive Committee, in welchem sich die Leitungen der Gruppengesellschaften mit der Holdingleitung austauschten.

Zum Stichwort „Shareholder Value“ führte Schulte-Noelle aus, der Allianz komme es darauf an, „für Kapitalmärkte und Aktionäre attraktiv“ zu sein: „Daneben sei aber auch der Begriff ‚Stakeholder Value‘ für die Allianz im selben Maße sehr wichtig, das heißt Kunden, gesellschaftliches und politisches Umfeld und nicht zuletzt motivierte und gut ausgebildete Mitarbeiter“. Arbeitsdirektor Schneevoigt definierte seinerseits das Unternehmensverständnis von Information und Anhörung und betonte, „daß die Vereinbarung freiwillig sei“ und dass der Aspekt der „Vertrauensvollen Zusammenarbeit“ gefördert

werden solle. Zudem erinnerte er daran, dass Gegenstände einer Anhörung nur länderübergreifende Themen sein könnten, zumal die Personalpolitik Aufgabe der Ländergesellschaften sei.

Núria Jubany konnte abschließend ein „Klima des Vertrauens“ mit der Allianz-Geschäftsleitung konstatieren, ein Eindruck, den Betriebsrat Michael Krynitz bestätigte, als er einen Wandel der Einstellung des Managements feststellte und eine positive Entwicklung angebahnt sah. Das bildete auch den Tenor der „Information für alle Arbeitnehmer der Allianz in Europa“, den das Dreier-Direktorium auf den Weg brachte. Bemerkenswert gewiss die dort geäußerte Erwartung, dass das AEC, trotz fehlender Mitbestimmungsrechte, „langfristig einen gewissen Einfluß auf Entscheidungsprozesse der Gruppe nehmen kann“.<sup>4</sup>

Die AEC-Sitzverteilung nach dem Stand vom 1. Januar 1997 sah 19 Ländervertreter vor, die die Interessen aller im jeweiligen Land beschäftigten Allianz-Arbeitnehmer wahrzunehmen hatten. Die Mindestbeschäftigtenzahl lag bei 100 Arbeitnehmern; soweit ein Allianz-Unternehmen in einem Land mehr als 3.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigte, wurde es zusätzlich durch einen weiteren Delegierten vertreten. Das brachte Deutschland fünf weitere Mandate ein, Großbritannien und Italien jeweils eines.

Somit fanden sich im AEC die Arbeitnehmerrepräsentanten aus zwölf europäischen Ländern ein. In seiner Erinnerung hat der spätere französische Delegierte Jean-Jacques Cette vom „Turmbau zu Babel“ gesprochen, dabei den Mythos zum Positiven wendend. Es ging hier nicht um ein Monument vertikaler Anmaßung, sondern um ein wiedergefundenes Band der Solidarität, das die bloße Multinationalität in eine Versammlung von Frauen und Männern verwandelte, die Europa nicht nur symbolisierten, sondern zur Anschauung brachten: Belgien, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Niederlande, Österreich, Portugal, Spanien, Tschechien und Ungarn. Jedes dieser Mitglieder verfügte über ein Mandat, konnte sich zu Recht als Repräsentantin oder Repräsentant fühlen.

Das Direktorium des AEC hatte aus guten Gründen kein eindeutiges Koordinationszentrum gewählt. Man muss sich die Struktur zwischen München, Frankfurt, wo Karl Miller und Rolf Zimmermann freigestellte Betriebsräte waren, und dem Barcelona Núria Jubany als Dreieck vorstellen. Anlässlich einer Sitzung des Geschäftsausschusses (GA) des AEC wurde von Unternehmerseite die Frage gestellt, ob es denn wirklich notwendig sei, die erforderliche Übersetzung während der Sitzung durch einen externen Dolmetscher zu gewährleisten. Ob es denn nicht einen Mitarbeiter der Allianz in Frankfurt gebe, der des Spanischen mächtig sei. Nach anfänglichem Zögern von Miller und Zimmermann stellte sich heraus, dass tatsächlich eine der Mitarbeiterinnen, Erika Uhl, in Mexiko aufgewachsen war und daher muttersprachlich Spanisch sprach. Das Experiment wurde gewagt. Es war für beide Seiten ein Erfolg. Erika Uhl war bis zum Ende der Amtszeit (2005) von Núria Jubany ständige Teilnehmerin an den Sitzungen des AEC und des GA des AEC.

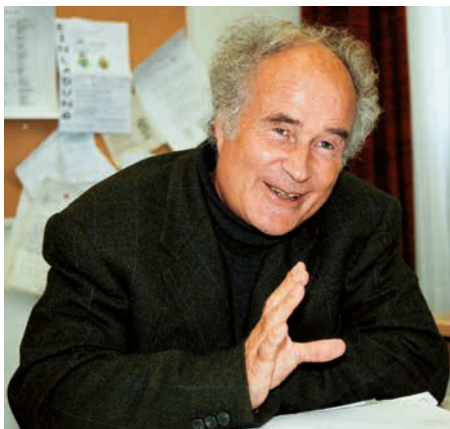
Was die Frankfurter Betriebsräte angeht, so waren sie durch langjährige Betriebsrätearbeit gegenüber der Geschäftsleitung als Konfliktpartner ausgewiesen und gleichzeitig durch das Wahlmandat seitens der Frankfurter Allianz-Beschäftigten hoch legitimiert. Sowohl Miller als auch Zimmermann gehörten einer Nachkriegsgeneration an, für die die Schrecken des letzten Krieges noch in vollem Umfang Bestandteil des gesellschaftlichen Gedächtnisses waren. Daher verstanden sich ihre Initiativen vor allem auch als Versuch, bei der Sicherung einer dauerhaften europäischen Friedensordnung auf Arbeitnehmerebene mitzuwirken. Dazu hatte Karl Miller auf der Weltkonferenz der Banken- und Versicherungsangestellten in Genf am 5. Juli 1996 in einer Rede eindrücklich aufgerufen: „Der europäische Betriebsrat hat nicht nur ökonomische Ziele, sondern meiner Ansicht nach auch sehr starke kulturelle. Besonders wir in Deutschland sind bedürftig nach europäischer Unterstützung, um unseren eigenen Chauvinismus und Rassismus zu bekämpfen ... Nicht zuletzt deshalb engagiere ich mich für diese europäischen Betriebsräte.“<sup>5</sup> Anschließend verwies Miller auf die bisherige Strategie der Allianz-Führung, einen europäischen Betriebsrat zu umgehen. Dieser Rückblick allein aber würde zu einseitig ausfallen. Ein Briefwechsel zwischen Miller als Mitglied des Aufsichtsrates der Allianz AG und dem Aufsichtsratsvorsitzenden Wolfgang Schieren vom August 1995 demonstrierte die andere Seite einer langjährigen fruchtbaren Betriebsräte-Politik. In einem Gespräch zwischen Schieren und den Betriebsräten Miller und Frank Ley hatte der AR-Vorsitzende darum gebeten darzulegen, „warum bei der Umsetzung so vieler Projekte Schwierigkeiten auftreten“. In einem achtseitigen Schreiben führte Miller u. a. aus, wie „die einzelnen Leitungsbereiche zum Teil unkoordiniert und zum Teil mit Doppelarbeiten ihre Projekte bestreiten“. Alle technischen und arbeitsrecht-



Die Kulturstiftung der Allianz fördert und initiiert seit 2000 europäische Kultur- und Bildungsprojekte im Bereich Kunst, Literatur und Musik.

lichen Informationen aber mussten durch das „Nadelöhr Betriebsrat“ laufen, „wohl die einzige Instanz, wo der Mangel besonders erkennbar wurde“. Miller betonte die vielfältige Kompetenz der freigestellten Betriebsräte bei der Umgestaltung des Konzerns: in Aufsichtsräten, in den Gremien der Allianz-Versorgungskasse, der Gewerkschaftsgremien, der Tarifkommissionen, als Beisitzer im Arbeits- und Sozialgericht und als Mitglieder in Prüfungsausschüssen. Das werde durch den kommenden EBR erweitert: „Nur wenige Ihrer Führungskräfte dürften ein ähnlich breites Spektrum an unternehmerischen Einblicken und Informationen haben“, fuhr Miller fort. „Da wir aber am innerbetrieblichen Karrierewettbewerb in der Regel nicht teilnehmen, halten wir auch ein verhältnismäßig hohes Maß an Unabhängigkeit. Dazu genießen wir einen hohen arbeitsrechtlichen Schutz.“ Miller gestand gleichzeitig ein, dass die Rolle der Betriebsräte nicht nur in ihrer Schutzfunktion für die Arbeitnehmerschaft bestehe. Das System der betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung müsse sich auch als „Wettbewerbsvorteil“ erweisen. Hier werde sich auch entscheiden, „ob wir uns in Europa behaupten können“.

Das Antwortschreiben Schierens war, gerade vor dem Hintergrund der krisenhaften Anpassungen der deutschen Versicherungswirtschaft, ein Dokument der Anerkennung für die bewährten Formen der Lösung struktureller Konfliktlagen.<sup>6</sup> Schieren bescheinigte den Betriebsräten ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und plädierte dafür, jeweils „einen verträglichen Lösungsweg zu finden“. Er forderte daher dazu auf: „Führung und Betriebsräte sollten deshalb ihre für unser Zusammenwirken wichtigen Aufgaben der Einigung zu den von Ihnen angeschnittenen Punkten in ihren operativen Gesellschaften herbeiführen.“ Er teile die Auffassung, „daß unsere Betriebsräte eine gute Ausbildung und Einblick in unsere Unternehmen und darüber hinaus haben“. In diesen beiden Dokumenten zeigt sich der Kreuzungspunkt von Erfahrungsraum und Zukunftshorizont. Nur in der Praxis, in konfliktorientierten Prozessen, konnten die beiderseitigen Vorbehalte, ja Ressentiments ausgeräumt werden.



Karl Miller, seit 1975 Betriebsrat der Frankfurter Vers-AG, 1988 bis 2001 im Aufsichtsrat der Allianz AG, 1997 bis 2001 im Direktorium des AEC



Núria Jubany und Rolf Zimmermann bei einer Sitzung des AEC im Jahre 2005; im Hintergrund sieht man in den Kabinen die Übersetzer.

## Die stockende Anlaufphase

Als bald sollte sich zeigen, dass Gutwilligkeit eine unabdingbare Voraussetzung von Kooperation war, aber keine hinreichende. Die Wahl von Núria Jubany zur Vorsitzenden des GA<sup>7</sup> des AEC hatte signalisieren sollen, dass man auf Arbeitnehmerebene nicht die Dominanz des Mutterkonzerns in München widerspiegeln wollte. Wegen der Entfernung zwischen Frankfurt, wo Miller und Zimmermann freigestellte Betriebsräte waren und wo Beate Link das Sekretariat des AEC führte, und Barcelona, von wo aus Núria Jubany Lenkungsaufgaben zu erledigen hatte, lag eine erhebliche Distanz, die ohne eingespielte Kommunikationssysteme nicht immer leicht zu überbrücken war.

Die spanische Delegierte, zuvor schon im FIET-Allianz-Konzernausschuss vertreten, war in den Comisiones Obreras (CCOO) beheimatet. In Spanien besteht ein duales System der betrieblichen Interessenvertretung. In größeren Betrieben gibt es einerseits ein Betriebskomitee (Comité de Empresa) und zum anderen Gewerkschaftssektionen (Secciones Sindicales), in denen die beiden größten Verbände, die –ehedem kommunistischen– CCOO und die sozialistische Unión General de Trabajadores (UGT), in der Regel vereint auftreten. Trotz eines nicht sehr hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrads (landesweit 2008 etwa 16 Prozent) sind die Comités fest in Gewerkschaftshand, und die Gewerkschaftsorganisationen werden von den Betriebsräten der großen Firmen und Verwaltungen dominiert.<sup>8</sup> Die Betriebsräte können Tarifverträge abschließen und verfügen, wie alle Beschäftigten, über ein fundamentales Streikrecht.

Auf der Strecke zwischen Barcelona und der Konzernzentrale in München entstand ein erster ernsthafter Disput der Sozialpartner, in dem sich das Sprachenproblem als Übersetzungsproblem mit juristischen und vertretungspolitischen Aspekten vermischte. Das AEC war auf die Übersetzungsdienste angewiesen, über die beim Kontaktmann Miederhoff in München entschieden wurde. Eine Bitte, Unterlagen von Núria Jubany ins Deutsche übersetzen zu lassen, wurde von Miederhoff abschlägig beschieden.<sup>9</sup> Miederhoff argumentierte in einem Schreiben vom 7. Juli 1997 an den GA des AEC in Frankfurt, „daß es sich bei den Unterlagen nicht um für die Arbeit des AEC im Sinne der Vereinbarung erforderliche Texte handelt“. Die Unterlagen beschäftigten sich inhaltlich allein mit der Struktur der Allianz-Gesellschaften in Spanien sowie mit der Organisation der spanischen Gewerkschaften. Beides seien jedoch keine Themen, die Gegenstand der Unterrichtung und Anhörung im AEC sein könnten. Gleichzeitig wollte Miederhoff Glauben machen, „jede uns mögliche Unterstützung“ zu leisten, „welche der AEC für seine interne Kommunikation im Rahmen der getroffenen Vereinbarung benötigt“. Man überprüfe bereits „ein geeignetes elektronisches Informationsmedium“. Seine Empfehlung, „eventuellen Wünschen der Mitglieder des AEC nach einer ggf. erforderlichen Sprachschulung in Deutsch oder Englisch zu entsprechen“, wurde von den Adressaten Miller und Zimmermann als eine Beschneidung ihrer AEC-Arbeit betrachtet.

In ihrem Antwortschreiben vom 15. Juli an „Herrn Miederhoff, Generalsekretär des AEC“, ließen sie es nicht an zugespitzter Polemik fehlen, die gleichwohl den Kern einer freien Verständigung der AEC-Mitglieder anbetraf.<sup>10</sup> Eine „Vereinbarungslücke“ im AEC-Vertrag habe offenbar Miederhoffs „höchsten juristischen Sachverstand“ herausgefordert. Letztlich ging es den Autoren aber darum, die Kommunikation aus der zu engen Definition von „länderübergreifender Relevanz“ zu befreien, die lediglich die Kontakte zwischen AEC und der Konzernleitung



anbeträfen. Hier aber handele es sich um eine Information untereinander und nicht um eine solche, die das Verhältnis AEC-Geschäftsleitung berühre. So beharrten sie weiterhin auf der Übersetzung einer Rede von Núria Jubany ins Deutsche und Englische, signalisierten aber Gesprächsbereitschaft. Ein handschriftlicher energischer Zusatz Miederhoffs zum eingegangenen Schreiben – „Das ist Gewerkschaftsarbeit!“ – verdeutlichte die Absicht Miederhoffs, gewerkschaftliche Einwirkungen aus dem Gremium des Europäischen Betriebsrats herauszuhalten, was schon deshalb nicht erfolgreich sein konnte, weil ein erheblicher Teil der AEC-Mitglieder als Gewerkschaftsvertreter entsandt war.

In dem juristisch höchst elaborierten Antwortschreiben Miederhoffs<sup>11</sup> beharrte dieser zwar energisch darauf: „Eine klare Grenze ist für mich jedenfalls dort zu ziehen, wo es funktional um Gewerkschaftsarbeit geht.“ Gleichwohl sei er sich bewusst, „daß in der Zusammenarbeit innerhalb des AEC diese klare Trennung der in die Kompetenz des AEC fallenden Gegenstände nicht immer exakt eingehalten werden kann“. In einem Schreiben an Miederhoffs Vorgesetzten Schneevoigt vom 3. September<sup>12</sup> regte Karl Miller in versöhnlichen Tönen ein klärendes Gespräch mit ihm und Rolf Zimmermann an, nicht ohne energisch nachzukarten: „Um es freundlich und einigermaßen gelassen auszudrücken, der Brief von Herrn Miederhoff bedeutet nichts anderes, als daß die Arbeit des AEC der Zensur von Herrn Miederhoff unterliegt.“

Tatsächlich wurde der Konflikt im Sinne des GA des AEC beigelegt.<sup>13</sup> Nach einer Absprache zwischen Miederhoff und Zimmermann wurde konzernseitig zugestanden, der GA solle „selbst die erforderlichen Übersetzungen veranlassen können, sowie notwendige Ausgaben auf der dafür vorgesehenen Kostenstelle buchen“. Die Übersetzungshoheit hatte sich das AEC damit erobert, was es künftig sinnvollerweise mit einem Frankfurter Übersetzungsbüro abwickelte. Diese rasche und praktikable Einigung wurde indes begünstigt durch eine entscheidende Wendung in der europaweiten Expansionsstrategie der Allianz, bei der sich das AEC nicht als vermeintlich störender Faktor im Unternehmensfeld erwies, sondern zum mitentscheidenden, bereichernden Akteur aufstieg.

## **Der Erwerb der Assurances Générales de France 1998**

Kaum einen Monat nach Gründung des AEC bewiesen die Mitglieder des GA des AEC, dass sie keineswegs daran dachten, ihre Aktivitäten lediglich im Jahresrhythmus der AEC-Sitzungen zu entfalten. Die Finanzbranche war kurz vor der Jahrtausendwende in hektische Bewegung geraten. Immer neue Übernahme- und Fusionsgerüchte beflügelten die Kursphantasie der Banken- und Versicherungsaktionäre.<sup>14</sup> Die französische Regierung plante den Verkauf des Großteils der Aktien an dem Versicherungsunternehmen Groupe des Assurances Nationales (GAN). Als möglicher Übernahmekandidat wurde die Allianz gehandelt. Es lag freilich eine finanziell günstige Offerte der Schweizer Swiss Life vor. Die Betriebsräte der GAN sahen das als wenig attraktiv an, zumal die Schweizer Großunternehmen als mitbestimmungspolitische Wüste galten.<sup>15</sup> So nahmen die GAN-Betriebsräte zunächst Kontakt zu den französischen AEC-Mitgliedern von Rhin et Moselle Claudine Lutz und Ernest Stoeckel auf, beharrten aber auch auf Hinzuziehung von Karl Miller und Rolf Zimmermann. Die GAN werde, so argumentierten sie, privatisiert und deren Mitarbeiter lebten in der Unsicherheit, von welcher Gesellschaft sie

übernommen würden; als ein Übernahmekandidat werde in Frankreich die Allianz gehandelt. Bei dem Treffen der GAN-Betriebsräte mit den französischen AEC-Mitgliedern Lutz und Stoeckel sowie Miller und Zimmermann in Frankfurt am 24. Juli 1997 wurden die Übersetzungsprobleme durch das fließende Deutsch von Lutz und Stoeckel gelöst.<sup>16</sup> Die GAN-Betriebsräte Jacques Dubaele, Dominique Rolos und Marc Beauvois beabsichtigten nach der Etappe Allianz auch mit den Arbeitnehmervertretern der anderen Übernahmekandidaten zu sprechen. Das Interesse der Franzosen ging in Richtung der Allianz-Struktur, zur Arbeits- und Sozialkultur, vor allem aber darauf, welche Einflussmöglichkeiten die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben und wie der „Einfluß der Gewerkschaften und wie die Mitbestimmung organisiert ist“.

Das Protokoll von Karl Miller hielt als wichtigstes Ergebnis der Unterredung den dauerhaften Kontakt der Arbeitnehmervertretung der GAN mit den Kollegen Lutz und Stoeckel fest. Konkrete Maßnahmen seien wegen der schwebenden Lage nicht erforderlich, doch würde bei der Privatisierung der GAN die Allianz ins Spiel kommen, so sollte sofort Kontakt mit dem AEC aufgenommen werden. Das Fazit der Unterredung hatte wegweisenden Charakter: „Die Teilnehmer waren übereinstimmend der Überzeugung, daß es ein erster aber sehr wichtiger Schritt war, sich gegenseitig auf Arbeitnehmerseite grenzüberschreitend über Aktivitäten, die den Allianz-Konzern betreffen oder betreffen könnten, auszutauschen.“ Am 29. Juli leitete Miller das Protokoll an Miederhoff weiter mit der Bitte, dessen Übersetzung an Núria Jubany zu übersenden.<sup>17</sup>

Erwartungsgemäß lehnte Miederhoff in einem Schreiben vom 22. August dieses Ansinnen ab. Es gebe keinerlei konkrete Überlegungen der Allianz zur Übernahme der GAN: „Die bloße Tatsache, daß Gerüchte einer Übernahme durch die Allianz bestehen, begründet sicherlich auch aus ihrer Sicht keine Zuständigkeit des AEC.“<sup>18</sup> Die Zusammenkunft mit den GAN-Betriebsräten stehe im Übrigen gleichfalls in keinerlei Beziehung zu den Aufgaben des AEC.

Der hier deutlich gewordene Dissens dürfte gleichwohl lehrreich für das Allianz-Management gewesen sein. Einerseits verdeutlichte die Aktivität des GA des AEC dessen Absicht, sich von Strategie-Entscheidungen der Allianz-Spitze nicht einfach überrumpeln zu lassen und möglichst schon im Vorfeld wichtiger Konzernentscheidungen einbezogen zu werden. Andererseits hatten die GAN-Betriebsräte signalisiert, dass bei Fusionsplänen Entscheidungen nicht allein auf den höchsten Hierarchie-Ebenen getroffen werden konnten, sondern dass von vornherein ein Konsens mit den Arbeitnehmerrepräsentanten hergestellt werden müsste.

Inzwischen drehte sich das europäische Fusions-Karussell geschwind weiter.<sup>19</sup> Einen Tag, nachdem die Allianz die „freundliche Übernahme“ der französischen Versicherungsgesellschaft Assurances Générales de France (AGF) per Presse-Information am 17. November 1997 bekannt gegeben hatte,<sup>20</sup> begründete der Vorstandsvorsitzende Henning Schulte-Noelle diesen Schritt ausführlich auch gegenüber den Mitarbeitern: „Diese Offerte ist das Ergebnis freundschaftlicher Gespräche und wird vom AGF-Management und -Verwaltungsrat begrüßt.“<sup>21</sup> Der Text über den Vorgang, der den Betriebsräten im Aufsichtsrat längst geläufig war, war noch am Abend des 17. November in spanischer Übersetzung an Núria Jubany abgeschickt worden. Dieser Kauf fand ein erhebliches internationales Presse-Echo, weil zunächst ein Übernahmeangebot der italienischen Generali, das vom Management der AGF nicht mitgetragen wurde, abgewehrt werden musste.<sup>22</sup>

Tatsächlich war sich die Allianz-Führung darüber im Klaren, dass der Übernahmeprozess, der noch der Genehmigung des französischen Staates und der EU-Kommission bedurfte, eine doppelte Dimension hatte. Arbeitsdirektor Schneevoigt stimmte sich daher am 28. Januar 1998 in Stuttgart mit dem GA des AEC, mit Jubany, Miller und Zimmermann, ab: „Wichtig ist vor allem,



## Was hat der Franzose bei der AGF\* mit mir zu tun? Der Betriebsrat der Allianz SE nimmt seine Arbeit auf und stellt sich den neuen Herausforderungen für eine zukünftige Arbeitnehmerbeteiligung in Europa



Mit einer provokanten Frage betitelt die ver.di- Betriebsgruppe 2007 in ihrer Zeitschrift einen Artikel zur Gründung des SE-Betriebsrats.

daß die Einbindung der Arbeitnehmervertreter in paralleler Weise erfolgt wie die des Managements.“<sup>23</sup> Karl Miller wies auf das Problem hin, dass die AGF ihrerseits über einen eigenen europäischen Betriebsrat verfüge. Daher wurde Übereinstimmung erzielt, „daß es notwendig sein wird, behutsam zu überlegen, in welcher Weise gegebenenfalls eine Einbindung der französischen Arbeitnehmervertreter erfolgen kann“. Schneevoigt betrachtete daher die Einladung des Vorsitzenden des EBR der AGF als Gast zur diesjährigen AEC-Sitzung als erfolgversprechend. Abschließend machte die AEC-Vorsitzende Núria Jubany deutlich, „daß aus ihrer Sicht nur ein Europäischer Betriebsrat innerhalb der Allianz in Frage kommen kann“. Einige Wochen später hielt sie in einem Schreiben an Schneevoigt fest, bei dem Gespräch in Stuttgart habe ein Konsens bestanden, „daß es zwischen beiden Seiten einen harmonischen Dialog gibt“.<sup>24</sup> Im Mai 1998 versuchte Núria Jubany mit den Arbeitnehmervertretern der AGF Kontakt aufzunehmen, um die Basis für die künftige Zusammenarbeit zu legen. Darauf erfolgte keine Reaktion. Rolf Zimmermann hatte Informationen darüber, die Gewerkschafter der AGF stünden unmittelbar davor, erneut einen eigenen EBR der AGF zu installieren.<sup>25</sup> In diesem Sinne informierte Jubany am 4. Juni 1998 Schneevoigt darüber, dass die Gewerkschaftsvertreter der AGF von der Geschäftsleitung des Unternehmens in Paris bereits zwecks Gründung eines EBR

einbestellt worden seien. Dieses „Manöver“ hielt sie angesichts des anlaufenden Übernahmeprozesses für sehr bedauerlich.<sup>26</sup> Der Allianz-Vorstand beraumte daher ein klärendes Gespräch zwischen den Spitzen-Managern Brekcamp und Jeancourt-Galignani an.<sup>27</sup>

Ohne Zweifel führte die Erkenntnis im Allianz-Management, dass es bei einem Integrationsprozess wie dem zwischen der Allianz und der AGF nicht mit einer Kapitalverschmelzung getan war, sondern dass es gleichermaßen auf eine Angleichung der Mitbestimmungskulturen ankam, zu einer Intensivierung der Kooperation zwischen Management und dem AEC. Das zeigte sich schon auf der zweiten Jahrestagung des AEC am 18./19. Juni 1998 in München.<sup>28</sup>

Detlev Brekcamp, Vorstandsmitglied der Allianz mit Zuständigkeit für Europa, hielt vor dem AEC einen „Überblick über die wesentlichen Ereignisse der letzten 12 Monate“. Es ging um die Gründung von Subunternehmen im Asset-Bereich, um EDV-Harmonisierung, um die Prämienentwicklung in ganz Europa, um den Konzerngewinn, um Mitarbeiterentwicklung inklusive denkbarer Entlassungen. Eigene Vorträge hielten das Mitglied des Vorstandes der Allianz Joachim Faber über die Gründung der Allianz-Asset-Management GmbH (AAM) und der Chef der IT-Tochter AGIS Hajo Fritz sowie, fast schon selbstverständlich, Arbeitsdirektor Schneevoigt. Damit war, wie sich im Rückblick erschließt, ein informationelles Niveau etabliert, das für die kommenden AEC-Tagungen nicht mehr unterschritten werden sollte. Die Diskussionsbeiträge der AEC-Mitglieder zeigten ein Problembewusstsein und einen Wissensstand, der sie befähigte, die Auswirkungen von strategischen Maßnahmen für die Beschäftigten zu überprüfen, zugleich aber auf Grenzen und Widersprüche für die gesamte Arbeit im Konzern hinzuweisen. Hier entstand ein umfassendes Gedächtnis von Einzelmaßnahmen, das den wechselnden Ressort-Managern nur selten im selben Ausmaß zur Verfügung stand.

Das Leitmotiv der Tagung aber blieb, das machte Schneevoigt in seinem Referat unmissverständlich deutlich, „die Integration der AGF in den AEC“. Er plädierte energisch für eine einheitliche europäische Mitarbeitervertretung. Die notwendigen Regelungen sollten in den nächsten Monaten verhandelt werden und ab 1999 Geltung erlangen: „Er wünscht sich einen persönlichen Kontakt zwischen dem Direktorium des AEC und Vertretern der AGF.“ Auf Nachfrage von Rolf Zimmermann sicherte er dem AEC ein vorbereitendes Treffen mit ihm und anderen Repräsentanten der Allianz zu.

Auch Detlev Brekcamp ließ es an Hinweisen auf die überragende Bedeutung des AGF-Erwerbs nicht fehlen. Der Anteil der in Europa verdienten Prämien werde sich auf 80 Prozent steigern: „Damit ist die Allianz eindeutig kein deutsches Versicherungsunternehmen mehr, sondern ein europäischer Konzern.“ Er erwarte durch die Integration der AGF eine deutlich erhöhte Handlungsfähigkeit der Allianz-Gruppe, eine erhebliche Verbesserung der Wettbewerbssituation, einen Anstieg des Wachstums, eine Harmonisierung der Produkte und Tarife und einen permanenten Know-how-Transfer. Ein wesentliches Ziel sei dabei die Erhaltung der Arbeitsplätze. Daher wolle er den Prozess der Integration der AGF „relativ schnell“ durchführen, damit die Vorteile nicht verloren gingen.

Núria Jubany betonte, „daß die Verteidigung der Arbeitsplätze oberstes Ziel der Betriebsräte ist“. Das AEC wolle über die Entwicklung „auf dem Laufenden“ gehalten und insbesondere vor Entscheidungen konsultiert werden. Brekcamp deutete an, dass sich der Verlust von Arbeitsplätzen nicht ganz vermeiden lasse, sicherte aber eine genaue Einhaltung der nationalen Gesetzgebungen ebenso zu wie eine rechtzeitige Information. Eine vom Delegierten Frank Ley geforderte Beschäfti-

gungsgarantie für die betroffenen Mitarbeiter lehnte Brekmp indes ab.<sup>29</sup> Interessant aber, dass er den Hinweis des Cornhill-Delegierten Jim Osborne aufnahm, der für Irland und Nordirland „eine gewerkschaftliche Betätigung in den Betrieben“ gewährleistet sehen wollte; Brekmp sicherte zu, den Vorgang aufzugreifen und mit dem nationalen Management darüber zu reden.

Am 30. Oktober 1998 kam es zu einer Besprechung des GA des AEC mit Arbeitsdirektor Schneevoigt und seiner Mitarbeiterin Annette Hallwachs, die der Vorbereitung eines Treffens mit dem Personalvorstand der AGF François Thomazeau und den französischen Gewerkschaftsvertretern im Dezember des Jahres diente. Unter den Sitzungsteilnehmern bestand Einigkeit, „daß die AEC-Vereinbarung nicht geändert werden muß, um die AGF zu integrieren. Die Vereinbarung deckt den Fall des Hinzukommens weiterer Unternehmen bereits ab und bietet eine praktikable Lösung“.<sup>30</sup> Auf dem bei der AGF in Paris anberaumten Treffen am 14. Dezember 1998 konnten Schneevoigt und die drei AEC-Direktoriumsmitglieder Thomazeau und insbesondere die französischen Arbeitnehmervertreter davon überzeugen, dass, gemäß der AEC-Vereinbarung von 1997, die AGF zusätzlich zu Claudine Lutz als Ländervertreterin Frankreichs zwei weitere AEC-Delegierte entsenden könne. Da somit alle drei französischen Mitglieder des AEC von der in der AGF stärksten Gewerkschaft, der Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT), gestellt wurden, zeigten sich „die Vertreter der schwächeren französischen Gewerkschaften mit dieser Lösung unzufrieden, akzeptierten aber die Einbeziehung der AGF in die bestehende AEC-Vereinbarung“.<sup>31</sup> Auf der 3. Sitzung vom 20./21. Juli 1999 in München konnte der Integrationsprozess der einzelnen AGF-Ländervertreter in das AEC als vorläufig beendet angesehen werden, wenn es auch noch einige Rückzugsgefechte der französischen CFDT-Delegierten gab, die sich eher als Repräsentanten ihrer sozialreformerisch orientierten Gewerkschaft sahen denn als Betriebsräte.<sup>32</sup> Durch den Fusionsprozess der Allianz mit der AGF stieg die Zahl der AEC-Mitglieder von 20 auf 25. In der Diskussion betonte der französische AGF-Delegierte das gute Einvernehmen der Geschäftsleitung in Paris mit der betrieblichen Arbeitsgruppe der CFDT, die dort 70 Prozent der Arbeitnehmer repräsentiere. Es gebe eine starke Annäherung bei Übereinkünften über notwendige Versetzungen. Als es zur Diskussion über die Zusammensetzung der Gruppe kam, die den Rahmenvertrag des AEC und die angemessene Vertretung der Teilgesellschaften fürs kommende Jahr aushandeln sollte, beharrte die französische Abordnung der AGF darauf, dass diese Verhandlung durch die Gewerkschaften erfolgen solle. Da im AEC jedoch die Vertretung der Gewerkschaften durch die FIET geregelt war, fiel die Entscheidung zugunsten einer Gruppe, die durch die drei Mitglieder des GA Jubany, Miller und Zimmermann, durch Patrick Salmon von der AGF, Sergio Tasselli für Italien und Christine Asmussen von der FIET in Genf gebildet wurde. In einem Schreiben vom 18. Oktober 1999 an Christine Asmussen in Genf formulierte Karl Miller das Fazit einer GA-Sitzung im September des Jahres in Barcelona.<sup>33</sup> Miller kritisierte die Parteinahme Asmussens für den Gewerkschaftsstandpunkt der Franzosen im AEC und bezeichnete ihn als nicht besonders förderlich: „Wir waren uns bisher einig darüber, daß im AEC keine Gewerkschaft, keine Nation oder auch irgendeine Gruppierung einen Anspruch auf Vorherrschaft haben kann.“ Nun habe man die Chance, in der Allianz einheitliche Standards zu formulieren und auch umsetzen zu können: „In einem Gremium, wo angefangen von anarchistischen Gewerkschaften zu christlichen Gewerkschaften alles vertreten ist, was Europa gewerkschaftlich zu bieten hat, kann man erahnen, wie kompliziert dieser Prozess ist.“ Das könne nur mit



Sergio Tasselli, Gianni Cavalcanti, Giovanni Casiroli und Riccardo Billi (v.l.n.r.) bei einer Demonstration in Mailand in den 1990er Jahren.

Geduld und großer Sensibilität erreicht werden: „Auch unsere französischen Kollegen, auf die wir uns ja sehr freuen und die auch eine große Bereicherung darstellen werden, werden Teile ihrer nationalen Gewerkschaftsidentität zurückstellen müssen wie wir alle.“ Christine Asmusen antwortete ausweichend mit der Anmerkung, der Allianz-EBR habe „ein gutes Potential“, doch beharrte sie auf der Rechtmäßigkeit, in einem solchen Gremium sicherzustellen, „dass der Standpunkt der Gewerkschaften gewahrt bleibt“. Für die zum 8. November 1999 vorgesehene Arbeitstagung benannte sie an ihrer statt Riccardo Billi.<sup>34</sup>

Karl Miller und Rolf Zimmermann konnten im Oktober 1999 den Integrationsprozess der Arbeitnehmer-Delegierten der AGF in das AEC für die Allianz-Mitarbeiter anschaulich resümieren.<sup>35</sup> Sie erinnerten in „Betriebsrat aktuell“ an die Probleme, die die Integration der Vereinten Versicherungsgruppe in Deutschland<sup>36</sup> allein auf nationaler Ebene bereitet habe: „Um wieviel größer sind die Probleme, wenn ein französisches Unternehmen, das ebenfalls ein Global Player war, von der Allianz geschluckt wird.“ Die politischen und kulturellen Unterschiede hätten sich besonders im AEC widerspiegelt. Die Kollegen von der AGF hätten zunächst gezögert, in

diesem Gremium mitzuarbeiten. „Erst nachdem das Direktorium zusammen mit Mitgliedern der Geschäftsleitung nach Paris gefahren war, konnten wir sie überzeugen, in diesem Gremium mitzuwirken.“ Als sie aber verlangt hätten, „daß der französische Gewerkschaftseinfluß in diesem Gremium verstärkt werden müsse“, habe man sie mit behutsamer, aber energischer Diplomatie überzeugen müssen, „daß in diesem Gremium eher die Interessen der Arbeitnehmer als die der Gewerkschaften die tragende Rolle spielen“. Miller und Zimmermann sahen darin einen höchst spannenden Prozess, wie sich die Arbeitnehmervertreter der beiden Länder annäherten und Verständigung suchten. Zweifelsohne war es dabei um die Erkenntnis gegangen, dass in einem EBR nicht einfach die nationalen Mitbestimmungsregeln fortgeschrieben werden konnten. Die starke Präsenz der CFDT, die einen reformistischen Weg verfolgte und zunehmend sozialpartnerschaftlich orientiert war, und der Confédération Générale du Travail (CGT), die nach 1990 ihre kommunistischen Ursprünge abzustreifen begann, in den nationalen Mitbestimmungsgremien hatte bislang zu einer effektiven und vom französischen Management wohl anerkannten Kooperation in den „Comités d'Entreprise“ geführt.<sup>37</sup> In diesen Gremien hatte, anders als in Deutschland, der Unternehmenschef, der Patron, den Vorsitz inne. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad war in Frankreich um 2005 der niedrigste aller EU-Länder, nämlich neun Prozent aller Erwerbstätigen. Das hing auch damit zusammen, dass der Staat die Firmentarifverträge in der Regel verbindlich erklärte und damit den Anreiz einer Gewerkschaftsmitgliedschaft verringerte. Selbstredend blieb die französische Mitbestimmungskultur auf nationaler Ebene unangetastet, doch auch den Franzosen blieb die Einsicht nicht erspart, dass auf supranationaler Ebene Gestaltungsmöglichkeiten geringer waren.

Miller und Zimmermann betrachteten die Tätigkeit im AEC noch immer als „eine reine Pionierarbeit“, doch habe das Tempo der Allianz in Europa und der ganzen Welt, ihre Kräfte zu bündeln, Gesellschaften zusammenzuführen, gemeinsame Produkte und gemeinsame Führungskulturen zu entwickeln, gezeigt, wie notwendig es sei, eine gemeinsame europäische Arbeitnehmerkultur zu haben: „Es sieht auch so aus, als ob die Geschäftsleitung eine solche europäische Arbeitnehmervertretung nicht mehr ablehnend, sondern wohlwollend betrachtet.“ Zimmermann sollte diese Phase später als die einer „unerwünschten Bereicherung“ bezeichnen.

Im firmenoffiziellen „Allianz Journal“ kam im April 2000 Rolf Zimmermann ausführlich zu Wort.<sup>38</sup> Dem in der deutschen Wirtschafts-Presse ab und an geäußerten Verdikt, das Komitee sei „kaum mehr als ein gut getarnter Papiertiger“, konnte Zimmermann am Beispiel der AGF entgegenhalten: Die Arbeitnehmervertreter seien über die Schritte der Integration umfassend informiert worden, ein Umstand, der sich auch für das Unternehmen bezahlt mache. „Ein vernünftiges Miteinander“, so der Frankfurter Betriebsrat, „ist schließlich auch ein Produktivitätsfaktor.“ Mochten die französischen Gewerkschafter in den Gremien der AGF zunächst darüber enttäuscht gewesen sein, dass auf der Ebene europäischer Betriebsräte sich fortschrittliche Standards der nationalen Mitbestimmungskulturen nicht ohne weiteres reproduzieren ließen, so konnte Zimmermann auf den Zugewinn der meisten anderen ausländischen Kolleginnen und Kollegen verweisen: „Sie werden von geplanten Strukturveränderungen im Konzern vorab in Kenntnis gesetzt, von Zusammenschlüssen, Spaltungen oder Schließungen von Betrieben, sie werden über die wirtschaftliche Situation der Gruppe unterrichtet, über die Beschäftigungslage und die voraussichtliche Geschäftsentwicklung.“ Die Relevanz dieses Urteils lässt sich

leichter abschätzen, wenn man den Blick darauf richtet, auf welchen Märkten die Allianz nach der Einverleibung der AGF nun dominant auftrat.<sup>39</sup> In Spanien und Portugal kam es zu gemeinsamen Holdings und Joint-Venture-Unternehmen. Außerdem übernahm die Allianz das Versicherungsgeschäft der AGF in Griechenland, Großbritannien, Irland, Japan, Kanada, Polen und Singapur. Schließlich richtete die Allianz den Blick auf die Märkte in Südamerika und Asien, wo die AGF im Versicherungs- und Asset-Geschäft eine wichtige Rolle spielte. Diese Prozesse wurden im Hintergrund durch die Auflösung der sogenannten Deutschland AG begünstigt, der engen Kapitalverflechtung von Industrie, Banken und Versicherungen in Deutschland, die sich als Hemmnis beim Prozess der Globalisierung erwiesen hatte.<sup>40</sup>

## Für Partnerschaft und menschliche Dimensionen in der europäischen Allianz-Kultur

Eine erhebliche Bereicherung der thematischen Schwerpunkte des AEC ging von den Delegierten der britischen Allianz-Tochter Cornhill aus. Auf der 3. Jahrestagung des AEC im Juli 1999 in München waren es die Ländervertreter Derek Higgins und Jim Osborne, die ein Memorandum zur Frage „Beschäftigungsstandards in der Allianz“ zur Diskussion stellten.<sup>41</sup> Es handelte sich darum, „Minimalprinzipien zur gewerkschaftlichen Organisation in ganz Europa“ zu definieren. Einstimmig wurde die Bildung einer Sondergruppe für Verhandlungen

über Standards mit dem Ziel aufgenommen, Gespräche mit der Geschäftsführung aufzunehmen. Ihr gehörten Michael Krynitz, Claudine Lutz, Berend van Limburg (Niederlande) und Jim Osborne an.

In der Folgezeit sorgte Osborne für einige Unruhe im AEC. In einer von ihm und Derek Higgins unterzeichneten Stellungnahme, am 11. August 1999 an Rolf Zimmermann abgesandt,<sup>42</sup> kritisierten die britischen Delegierten, die als Gewerkschaftsvertreter bei der Cornhill nach britischem Recht von den Gesamtbeschäftigten der Cornhill gewählt worden waren, den ihrer Ansicht nach zu wenig straffen Konferenzablauf der 3. AEC-Sitzung im Juli des Jahres und die Kürze der Sitzungszeit. Zunächst bemängelten sie, dass die meisten Ländervertreter ihre Länder-Reports gar nicht oder zu spät eingereicht hätten. Zum anderen, und das wog schon schwerer, lag laut ihrem Urteil ein inhaltliches Defizit vor: „Das AEC hat zur Zeit kein klares Ziel vor Augen.“ Die Diskussionen kreisten daher in ihrem Urteil eher um Fragen der AEC-Regularien und deren Konstitution: „Wir sollten mehr Zeit damit verbringen, Dinge zu diskutieren, die die Interessen der Mitarbeiter betreffen.“ Einige Vorschläge bezogen sich auf ein strafferes Prozedere der Tagung, doch



Personal- und Sozialbericht der Allianz von 1989



im Kern ging es ihnen um die künftige Rolle und den Zweck des AEC. Dass sie dabei die Grenzen der rechtlichen Möglichkeiten des AEC zu überschreiten gedachten, brachte ihnen zwar Sympathien im Gremium ein, trug aber deutliche Züge einer ambitionierten Überdehnung: „Wir glauben, dass der Hauptzweck des AEC darin bestehen sollte, die führende Rolle bei der Definition der Prinzipien der Allianz-Gruppe (ihre Überzeugung, ihr Moralkodex) zu spielen.“ Gegenwärtig glaube die Allianz lediglich an Größe und Wachstum.

Gleichwohl zeigten einige Formulierungen eine Richtung auf, die sich in den kommenden Jahren des AEC und seit 2007 auch des SE-Betriebsrats als Kompass für eine langfristige Strategie erweisen sollte: „Die Aufgabe des AEC ist es, die demokratischen Prinzipien bei der Allianz in den Mittelpunkt zu stellen, damit die Interessen der Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, der Länder in denen wir tätig sind, der Umwelt usw. anerkannt und ausgeglichen werden. Die Ziele der Allianz sollten mehr umfassen, als nur die Bereicherung der Aktionäre.“ Der rhetorische Gestus der britischen Kollegen rührte wohl daher, dass sie auch bei Firmen-Tarifverhandlungen das Wort führten, aber auch aus dem Umstand, dass ihnen Prozeduren betrieblicher Verhandlungen wegen des Fehlens betriebsverfassungsrechtlicher Regularien in Großbritannien wenig geläufig waren. Die Einbindung dieser Impulse in eine AEC-Arbeitsgruppe und die folgenden Verhandlungen mit der Geschäftsleitung sollten zu einem Realitätstest werden.

Im Juli 2000 konnte die eingangs erwähnte Arbeitsgruppe einen Entwurf mit dem Titel „Partnerschaft bei der Allianz“ vorlegen: „Allianz ist eine Gemeinschaft aus Mitarbeitern, Managern, Aktionären und Kunden, die einen möglichst hohen Nutzen erreichen wollen. Dieses Ziel wird am ehesten erreicht, wenn die Interessengruppen (Stakeholder) partnerschaftlich miteinander umgehen. Daher ist es erforderlich, Grundsätze festzulegen, die den Umgang miteinander regeln.“<sup>43</sup> Einige Grundrechte fußten auf den allgemeinen Menschenrechten, die in der Allianz auf längere Sicht in der Tat Eingang in die Unternehmensidentität finden sollten: Anerkennung von Individualität, von unterschiedlichen Bedürfnissen, gegen jede Form der Diskriminierung (Ethnie, Geschlecht, Alter, Behinderung, Religion, sexuelle Orientierung) sowie gegen Belästigung von Einzelpersonen oder Gruppen – kurz: Schutzrechte, die in der Allianz tatsächlich unter der Überschrift „Diversity“ Gestalt annehmen sollten. Desgleichen wurden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern „Aufrichtigkeit und Integrität“ eingefordert. Vertretungspolitisch bedeutsam, da noch nicht in allen Allianz-Landesorganisationen garantiert, war die Forderung: „Den Mitarbeitern steht es frei, sich zusammenzuschließen, sich gewerkschaftlich zu organisieren und Vertreter zu wählen, die in ihrem Namen handeln. Die dafür notwendigen Einrichtungen werden gestellt.“

Neben der völligen informationellen Offenheit in Mitarbeiterfragen fügte der Entwurf dem Begriff der „Konsultation“ eine erweiterte Komponente bei: „Beratung ist ein zweiseitiger Dialogprozess, im Rahmen dessen Informationen, Ideen und Vorschläge ausgetauscht werden und man sich aufrichtig bemüht, eine Übereinkunft zu erzielen.“ Schließlich sollten alle Unternehmen der Allianz-Gruppe zur Übernahme dieser Grundsätze verpflichtet werden. Bei Verstößen dagegen wurde von der Unternehmensleitung erwartet, auf Initiative des AEC eine Untersuchung einzuleiten.

In einer Notiz an die Mitglieder des Allianz-Vorstandes berichtete Arbeitsdirektor Schneevoigt über die Verhandlungen am 16. März 2001 und über den AEC-Entwurf zu „Allianz Standards



Henning Schulte-Noelle und Dresdner-Bank-Chef Bernd Fahrholz präsentieren den Zusammenschluss der Allianz mit der Dresdner Bank 2001.

im Personal- und Sozialbereich".<sup>44</sup> Er charakterisierte das als Strategie, unabhängig von der nationalen Rechtslage Mitarbeitervertretungen in allen Ländern für alle Mitarbeiter der Allianz-Gruppe, verschiedene Menschenrechte und eine Überwachung der Einhaltung dieser Grundsätze bei den nationalen Gesellschaften durch die Holding einzurichten. Er habe in der Verhandlung aus der grundsätzlichen Erwägung widersprochen, „dass sich die Gesellschaft auf die jeweiligen nationalen Rechtsordnungen stützt und sie nicht in die primäre Verantwortung der Ländergesellschaften für Personal- und Sozialangelegenheiten eingreift“. Die Vertreter des AEC hätten das vorläufig akzeptiert, würden ihre Forderungen aber in Zukunft wieder aufgreifen, „wenn unsere Bemühungen deutlicher werden, eine weltweite Human Resources Strategy zu vervollständigen“.

In einem Bericht über die 5. Jahrestagung des AEC in München am 11. Juli 2001 konnten die britischen Autoren des Papiers, Jim Osborne und David Vincent, ausführlich auf die sachkundig erörterten Themen eingehen, eingangs die Erfüllung ihrer Anregungen von 1999 anerkennend.<sup>45</sup> Das AEC „wendet sich nun seinem eigentlichen Geschäft zu, nachdem die ersten organisatorischen Fragen weitgehend geklärt sind“. Das Allianz-Management lehne eine formelle Vereinbarung auf der Basis der Vorschläge zu „partnership“ nach

wie vor ab, doch habe es sich zur Fortsetzung eines Dialogs auf europäischer Ebene verpflichtet. Jim Osborne erklärte sich bereit, das Partnerschaftsdokument weiterzuentwickeln, so dass es als „Charta“, als Verfassungsurkunde für weitere Verhandlungen dienen könne.

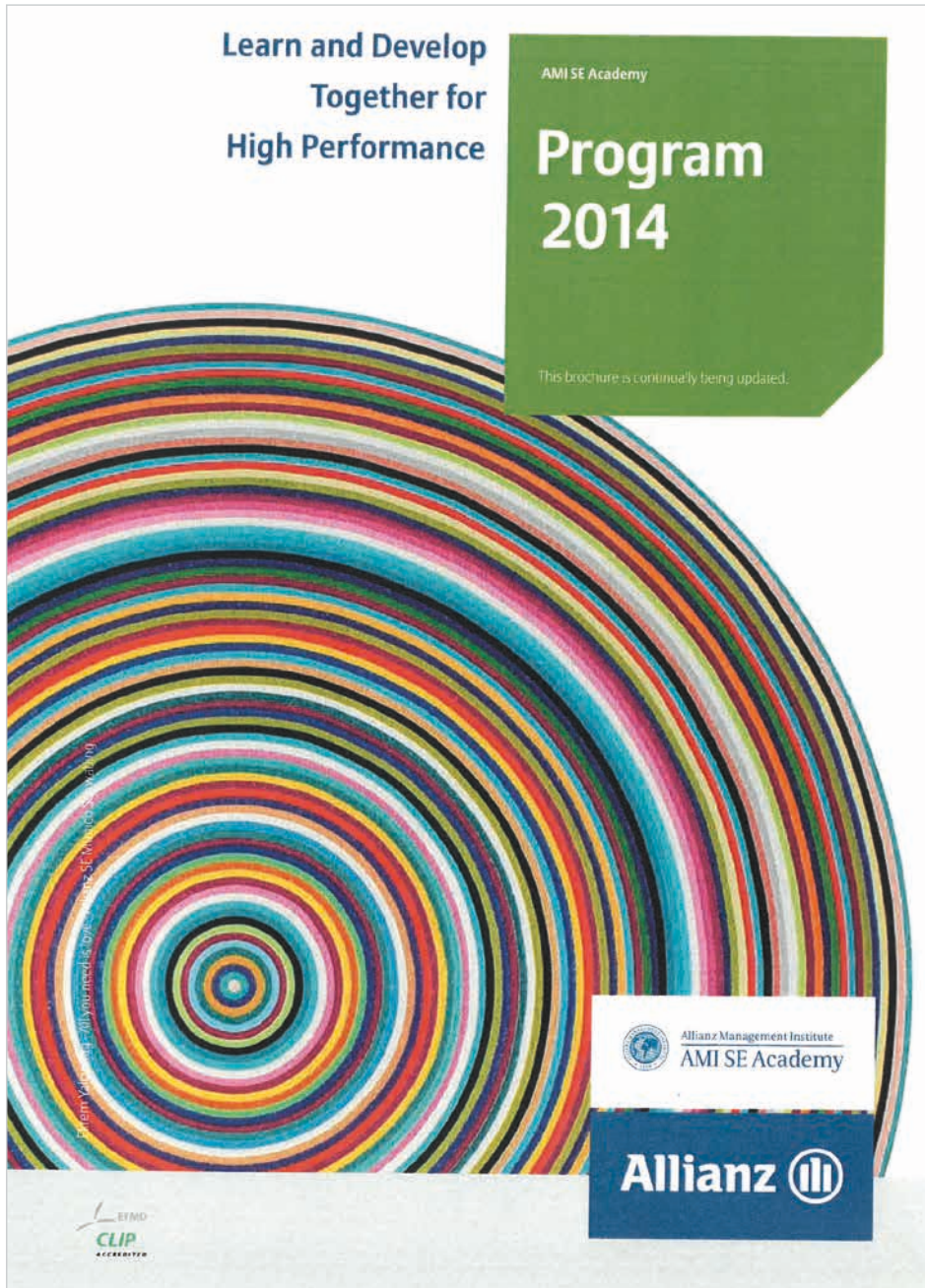
Auf der dreitägigen Konferenz wurde insbesondere der Kauf der Dresdner Bank durch die Allianz und ihre Einbettung in ein künftiges Vertriebsnetz diskutiert und was die Folgen für die Einbeziehung von Bank-Delegierten in die Allianz-Mitbestimmungsgremien betraf.<sup>46</sup> Welches Niveau die Unterrichtung durch den Allianz-Vorstand im europäischen Betriebsrat inzwischen erreicht hatte, zeigte die Vorstellung des EVA, des „Economic Value Added“, durch Rainer Schwarz, Leiter der Allianz AG Einheit Group Planning and Controlling. Dabei ging es um das Programm eines Manager-Trainings, das sowohl Kontrollinstanz als auch Werkzeug für strategische Geschäftsentscheidungen sein sollte. Vor allem sollte es dabei helfen, die Tendenz zu vermeiden, entweder Wachstum oder Profitabilität zu verfolgen; vielmehr komme es auf eine Balance zwischen beiden Zielen an. Es folgten detaillierte Berichte über die Allianz-Geschäftsentwicklung, finanzielle Kennzahlen und das geschäftliche Abschneiden einzelner Ländergesellschaften. Die eingeleitete Etablierung eines Allianz-Intranet hatte selbstredend Auswirkungen auch auf eine Optimierung der AEC-Kommunikation. Ein Bericht über die Gründung eines Allianz-Management-Instituts (AMI) im Jahr 2000 zog besonders das Interesse der Betriebsräte auf sich, zumal sie Aufschluss über einen neuen Führungsstil erhofften.

„Zu den Managementkompetenzen gehört die Mitarbeiterführung, und es wird ein einheitlicher Führungsstil gefördert ... Weitere wichtige Bereiche sind das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter, die Mitarbeiterentwicklung und soziale Fragen“, wie es in Jim Osbornes Protokoll-Notizen hieß. Zur Vorbereitung auf die nächste AEC-Sitzung im Juli 2002 wurden Projektgruppen mit je drei Mitgliedern gebildet, die sich der Themen Allianz-Dresdner Bank, Partnerschaft in der Allianz, Arbeitsbedingungen in den Allianz-Ländergesellschaften und Allianz-Intranet annahmen.

Im März 2002 legten die britischen AEC-Vertreter Jim Osborne, David Vincent, Stephen Madeley und Ross Miller ein Strategiepapier unter dem Titel „Förderung der menschlichen Dimension bei der Allianz“ vor.<sup>47</sup> Hier definierten sie Maßstäbe für „menschliche Dimension“: Krankenstandsdaten, krankheitsbedingte Frühpensionierungen, Unfallzahlen, Gesundheitsdaten (wie etwa schon bei der Cornhill ermittelt), Personalwechsel, Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz (z. B. durch Mitarbeiterbefragungen) und Lebensstandard-Vergleiche. Die Autoren erhofften sich längerfristig eine Einarbeitung dieser Maßstäbe in die Firmenziele, die somit in den veröffentlichten Berichten dem Report über die finanzielle Entwicklung zur Seite gestellt werden sollten. Von einer öffentlichen Berichterstattung über diese Maßstäbe erwarteten sie im Übrigen auch eine positive Beeinflussung von Investoren: „Sie berücksichtigen die ‚Sozialverantwortung eines Unternehmens‘, wenn sie Investitionsentscheidungen treffen.“

Der niederländische AEC-Delegierte Berend van Limburg, Mitglied der Arbeitsgruppe „Soziale Standards“, legte einen eigenen Beitrag zur laufenden Debatte vor.<sup>48</sup> Aus den Erfahrungen in der nationalen Mitbestimmung seines Heimatlandes heraus, die er positiv konnotierte, könne man nur zu einer Schlussfolgerung kommen: „Im Moment kann der Europäische Betriebsrat nicht auf dem notwendigen, wünschenswerten Niveau arbeiten! Das Problem ist die „geringe Qualität“ der Richtlinie 94/94/EG, die nur das Recht auf Unterrichtung und Anhörung impliziert.“ Daher bevorzugte er einen umgekehrten Weg; anstatt über die Konzernspitze soziale Vertretungsorgane zu implementieren, schlug er vor, zunächst gesicherte Daten aus den Ländern zu ermitteln. Erst eine solche Bestandsaufnahme könne helfen, sozusagen von unten, zu einer Angleichung sozialer Standards beizutragen. Dabei müsse aber durchaus gefragt werden, was die Allianz Holding bislang in dieser Richtung getan habe. Überdies müsse dem AEC von der Allianz-Führung die aktive Ermittlung sozialer Standards in den Ländergesellschaften ermöglicht werden.

Tatsächlich bewegte sich der Allianz-Vorstand ansatzweise auf die Initiativen des AEC zu. Zum einen wurde 2002 eine weltweite Mitarbeiterbefragung zum Thema „Werte der Allianz-Gruppe“ in Auftrag gegeben, wobei rund 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befragt wurden.<sup>49</sup> Darüber wurde Núría Jubany auch durch Schneevoigt informiert, der dem AEC überdies die Übermittlung von international erhobenen Daten in Aussicht stellte.<sup>50</sup> Auf das AEC-Papier „Promoting the Human Dimension in Allianz“ indes reagierte er diesmal eher ausweichend. Zwar stellte er das bekannte Argument von der Alleinverantwortlichkeit der nationalen Tochtergesellschaften für Personalpolitik in den Vordergrund, doch musste er eingestehen, dass inzwischen im Rahmen des „Group HR“ (Human Resources) durch Richtlinien Einfluss auf die Ländervertretungen genommen würde: „Eine darüber hinaus gehende Einflußnahme auf die Personalpolitik der OE's ist derzeit nicht vorgesehen. Von daher gehen die Vorstellungen des AEC von gemeinsamen Allianz-Group Sozialstandards und zur Vereinheitlichung der internationalen Personalpolitik derzeit weiter als die der Geschäftsleitungen.“



Die AMI SE Academy bot seit 2013 allen Mitarbeitern der SE eine Vielzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten im Programmkatalog von 2014.

Auf der Sitzung der AEC-Arbeitsgruppe Human Dimensions mit Vertretern der Allianz-Personal-Ressorts am 27. Oktober 2003 erklärte Jim Osborne überraschend: „Er akzeptiere, dass die Allianz dezentral aufgestellt ist und stellt klar, dass das AEC keine Harmonisierung von Sozialstandards anstrebt.“ Damit war auch geklärt, dass man nicht in einen Zuständigkeitskonflikt mit der Regelungskompetenz der nationalen Gewerkschaften und Interessenvertretungen geraten wollte. Osborne erläuterte die Rolle des AEC nun dahingehend, dass es „eine positive Rolle bei Sustainability spielen und selbst Werte einbringen wolle“. Die Hauptwerte im Sinne des AEC seien dabei: Arbeitssicherheit im weitesten Sinne, Diversity, Mitarbeiterentwicklung, Gesundheit und Bürgerrechte. Seine Definition von „Bürgerrechten“ zeigte deutlich einen Strategiewechsel an. Anstatt auf eine von der Konzernführung einzuleitenden Harmonisierung von Sozialstandards von oben zu bestehen, wurde nun ein Verfahrensweg „von unten“ eingeschlagen: „Recht auf Kollektivverhandlungen, Mitarbeitervertretungen sowie Vereinigungsfreiheit.“ In einem Schlagabtausch mit Arbeitsdirektor Schneevoigt betonte Osborne, dass dem AEC die Vereinigungsfreiheit der Mitarbeiter besonders wichtig sei. Während Schneevoigt darauf beharrte, „dass die Allianz den nationalen rechtlichen Vorschriften folgt“, hob Osborne hervor, dass es z. B. in Großbritannien keine Verpflichtung der Unternehmen gäbe, mit den Gewerkschaften zu verhandeln. Die Replik Schneevoigts zeigte, dass sich die Konzernführung nach wie vor aus der Verantwortung für Partizipationsrechte der Mitarbeiter in den angestammten und neu hinzugewonnenen OEs in Europa entzog. Es sei Sache der lokalen Geschäftsleitung zu entscheiden, ob sie Verhandlungen mit den Gewerkschaften aufnehme oder nicht. Dies könne und solle nicht zentral vorgegeben werden.

Auf der Tagung schien hingegen zunächst Einvernehmen beim Thema Sustainability zu bestehen. Astrid Zwick als Leiterin des Allianz Group Sustainability Office stellte das Verfahren und die vorläufigen Ergebnisse einer Fragebogen-Aktion vor, die in der Tat der Allianz im Vergleich zu anderen Firmen beim Ranking in Bezug auf „Sozialdimension“ ein sehr gutes Abschneiden bescheinigte. Viele Kategorien im Gesellschafts- und Sozialteil der Erhebung deckten sich durchaus mit den Perspektiven, die Jim Osborne in der AEC-Nachhaltigkeitsstrategie berücksichtigt sehen wollte. Eine Aktennote des Mitarbeiters der Personalabteilung im Bereich der Personal- und Tarifpolitik, Otfried Böhmer, vom 14. Juni 2004 vermag Klarheit in die unterschiedlichen Auffassungen zu bringen.<sup>51</sup> Unter dem Titel „Historie Human Dimensions im AEC“ rekapitulierte Böhmer das Vorgehen der AEC-Arbeitsgruppe. Sie habe vor zwei Jahren das eigene Thema „Human Dimensions“ in das umfassende Holding-Projekt „Sustainability“ übergeleitet, da der Fragebogen für das Ranking neben der ökonomischen und ökologischen „auch die soziale Dimension in den beteiligten Unternehmen abfragt“. „Promoting the Human Dimension“ sei für das AEC das zentrale Thema der Zukunft: „Dabei versucht das AEC diese Forderung auf die gesamte Allianz-Gruppe weltweit auszudehnen und beschränkt sich nicht auf die AEC-Länder, wie es seiner Zuständigkeit entspräche.“

Der Scharfsinn Böhmers richtete sich gleichzeitig auf die Brüchigkeit des jahrelang von Arbeitsdirektor Schneevoigt vorgebrachten Hauptarguments, dass die Allianz dezentral aufgestellt sei und dementsprechend die OEs die Verantwortung für soziale Angelegenheiten hätten: „Diese Argumentation ist allerdings immer schwieriger aufrecht zu erhalten, da die Gruppe auch im sozialen Bereich Zentralisierungstendenzen hat (Code of Conduct, Group

Identity, Sustainability-Rating, Leadership Values, 3+1 Strategie, Group HR).“ Über das Thema Sustainability habe die Allianz-Gruppe auch den Global Compact unterzeichnet, eine Initiative von Kofi Annan, mit der sich die unterzeichnenden Unternehmen zur Einhaltung bestimmter Werte verpflichteten. Ein vom Personalmitarbeiter Jamann am 23. Juni 2004 vorgelegter Bericht<sup>52</sup> über Entstehung und Ziele des 1999 vom UN-Generalsekretär Kofi Annan angeregten und im Juli 2000 in New York abgeschlossenen Pakts zwischen den Vereinten Nationen und Vertretern der globalen Privatwirtschaft musste dem Nachfolger Schulte-Nolles als Vorstandsvorsitzendem, Michael Diekmann, (seit 2003) vor Augen führen, dass der Druck auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in der Allianz-Welt künftig nicht allein von den Mitarbeitervertretungen ausging, sondern auch von freiwilligen Selbstverpflichtungen der internationalen Geschäftswelt, die solidarisch mit Vertretern von Arbeitnehmer-, Menschenrechts-, Umwelt- und Entwicklungsorganisationen auftrat. Die inhaltliche Grundlage dafür, „dem globalen Markt ein menschliches Antlitz zu verleihen“, bildeten neben der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 und der Erklärung von Rio de Janeiro von 1992 zu Umwelt und Entwicklung vor allem auch die Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) von 1998 über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit. Hier waren es besonders die Punkte drei und sechs der neun Prinzipien, die auch die Allianz-Führung unter Handlungsdruck setzten: „Die Wirtschaft soll die Vereinigungs- und Tariffreiheit wahren“ und für „die Beseitigung der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf eintreten“.

Die Initiative der britischen Kollegen im AEC seit 1999 erwies sich somit, so ist zu resümieren, nur in der Anfangsphase als ein Projekt in eigener Sache, bei dem die Erwartung einwirkte, dem defizitären Stand der Betriebsverfassung im Vereinigten Königreich abzuhelfen. Den Briten, denen es an Selbstbewusstsein in ihrer Praxis als gewerkschaftliche Verhandlungsführer bei Tarifabkommen genauso wenig wie den deutschen Kollegen mangelte, ging es aber gleichzeitig darum, zum Aufbau nationaler Mitarbeitervertretungen beizutragen in Ländern, die solche Partizipationsorgane nicht kannten oder die, auf den Trümmern der kommunistischen Planwirtschaft in Ostmitteleuropa, Vertretungsstrukturen neu aufzubauen begannen.

## Potentiale und Grenzen des AEC nach der Jahrtausendwende

Der „Bilanzbericht des AEC“ über die ersten vier Jahre, den Núria Jubany auf dem 5. Jahrestreffen des AEC am 11. Juli 2001 in München vorlegte, fiel verhalten optimistisch aus.<sup>53</sup> Ein Schwerpunkt lag auf der internen Kommunikation der AEC-Mitglieder, der Vereinheitlichung der Kommunikationsmedien, der Transparenz der Arbeitsgruppen, der Schulung der AEC-Mitglieder und der Informierung der Allianz-Mitarbeiter in den Landesgesellschaften. Bei der „Verteidigung der Beschäftigung und Angleichung der Arbeitsbedingungen“ wurden Konflikte auf dem Weg des Dialogs gelöst. Was eine Verständigung über Mindestgrundsätze und Rechtsprinzipien für Europa anging, berichtete die Vorsitzende, dass noch keine Vereinbarung erzielt wurde. In der Diskussion der Teilnehmer wurden Bedenken artikuliert, die durch die Integration der Dresdner Bank ausgelöst wurden, und über die neue „Firmenphilosophie“, „die von konstanten Umstrukturierungen und organisatorischen Veränderungen bei der Arbeit ausgeht“.

Die Berichte aus den Ländern dokumentierten Verbesserungen in den betrieblichen Beziehungen, so in Griechenland und in der Tschechischen Republik.<sup>54</sup> Dem AEC wurde dabei Hilfe bei der Lösung organisatorischer Probleme attestiert. Einigkeit bestand in der Erkenntnis: „Uns bleibt jedoch noch eine lange Wegstrecke und wir müssen lernen schneller zu gehen.“ Für die Zukunft hieß das, sich nicht auf die Entgegennahme von Informationen zu beschränken, sondern dass man bei Firmenentscheidungen gefragt und angehört wird und „über einen sozialen Dialog“ nach Lösungen gesucht wird. Für die Diskussion mit Vertretern der Allianz-Direktion wurde u. a. festgehalten, man wolle eine Mitarbeit am Projekt des Allianz Management Instituts (AMI) anstreben, um Einblick in die „Führungsphilosophie der Allianz“ zu erhalten.

Die Sitzung mit der Direktion unter Detlev Breckamp am zweiten Tag ließ es an Einblicken in die wirtschaftliche Situation und die zukünftigen Perspektiven an nichts fehlen. So wurden die Fortschritte bei den Kreditversicherungen (Euler und Hermes), bei den Industrieversicherungen (Allianz Global Risk) und bei der Vermögensverwaltung Allianz Asset Management (AAM) ebenso dargelegt wie die Abweichungen von den Zielvorstellungen einzelner Ländergesellschaften.

Eine Mitarbeit der AEC-Arbeitsgruppe „Website“ bei der Vorbereitung des geplanten Allianz Corporate Intranet wurde arbeitgeberseitig gebilligt. Einen großen Raum nahmen die Regularien und Aussichten der Fusion mit der Dresdner Bank ein, die Vorstandsmitglied Reiner Hagemann vorstellte.

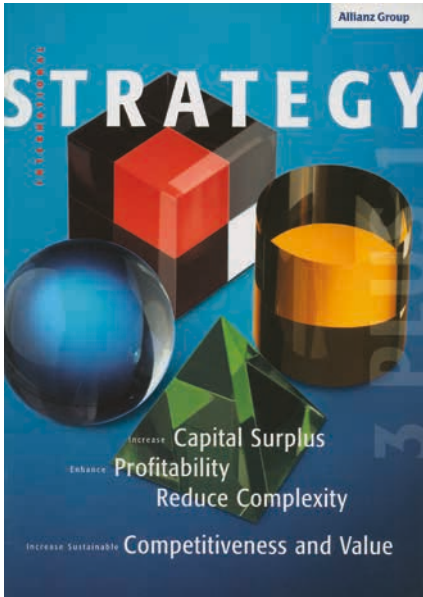
Die Neuwahl des Direktoriums des AEC fand bereits am ersten Sitzungstag statt; sie war durch das altersbedingte Ausscheiden von Karl Miller notwendig geworden. Bei der geheimen Stimmabgabe der 23 anwesenden Mitglieder, die jeweils über drei Stimmen verfügten, erhielten Rolf Zimmermann 23, Michael Krynitz 18 und Núría Jubany 13 Stimmen bei einer Auswahl von fünf Kandidaten. Die Geschäftsführungskommission wählte anschließend Núría Jubany erneut zur Vorsitzenden.

In seinen persönlichen Notizen hielt Rolf Zimmermann die ersten AEC-Jahre als „großes Abenteuer“ fest, das für alle „völliges Neuland“ bedeutet habe. Dass mit Núría Jubany eine Frau, dazu nicht aus Deutschland, gewählt worden sei, habe sich, nach einiger Anfangskepsis, gut bewährt. Schon früher hatte Rolf Zimmermann angemerkt, bei der Wahl zum ersten Direktorium habe die Auffassung vorgeherrscht, dass es sich um drei „gestandene Gewerkschafter“ handeln müsse – im Übrigen eine Anerkennung der Tatsache, dass es die in der FIET geeinten Angestelltengewerkschaften gewesen waren, die die Vorarbeit zum EBR geleistet hatten.

Für Karl Miller rückte Norbert Blix in das AEC ein, für Frankreich erstmals Jean-Jacques Cette, der eine prägende Rolle spielen sollte. Auf der internen Sitzung des AEC am 9. Juli 2002 waren



Mit dem Corporate Responsibility Magazine zeigt die Allianz ab 2002, wie sie ihre gesellschaftliche Verantwortung umsetzt.



In einem Sonderheft des Allianz Journals im November 2003 erläutert die Geschäftsleitung der Allianz die neue Strategie 3 + 1.

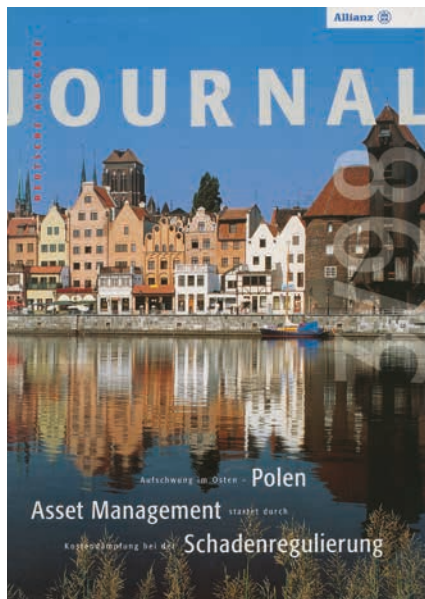
es die Ländervertreter Italiens und Frankreichs, Sergio Tasselli und Cetto, die eine Ausbootung des gewerkschaftlichen Einflusses bei Befragungen über „Arbeitsatmosphäre“ in den Ländergesellschaften befürchteten und zumindest eine Beteiligung der UNI, des europäischen Verbandes der Privatangestellten-Gewerkschaften, bei der Erarbeitung von europäischen Richtlinien forderten.<sup>55</sup> Das war eine Reaktion auf die Veto-Strategie der Allianz-Führung bei der Erarbeitung firmeninterner Sozialstandards. In den Worten Sergio Tassellis bestand das Ziel „in der Festlegung der gewerkschaftlichen Mindestrechte“; man müsse trotz der negativen Haltung der Direktion „für die besten Mindestrechte für die Lohnabhängigen in Europa kämpfen“. Am nächsten Tag, am 10. Juli, machte die Stellungnahme des Vorstandsmitglieds Reiner Hagemann unmissverständlich deutlich, dass, auch wegen der durch den Terroranschlag vom 11. September 2001 ausgelösten Krise der Versicherungswirtschaft, eine Konzernpolitik der sozialen Zugeständnisse an ihre Grenze gekommen sei: „Bis jetzt waren wir eine Gesellschaft mit Kapitalüberschuß, wir konnten kaufen, fusionieren, aber diese Phase ... ist vorbei.“ In Zukunft werde man konsequenter und härter sein, wenn langfristig die Spannen nicht erreicht würden, und man könne es nicht akzeptieren, „daß sich das investierte

Kapital nicht auszahlt“. In der Abschlussbesprechung des AEC war daher ein Ton der Ernüchterung unüberhörbar, nämlich dass die strategischen Entscheidungen der Holding auf jede Landes-OE durchschlugen, ohne dass es bisher gelungen war, „Grundlagen und Rahmenvereinbarungen“ zu schaffen.

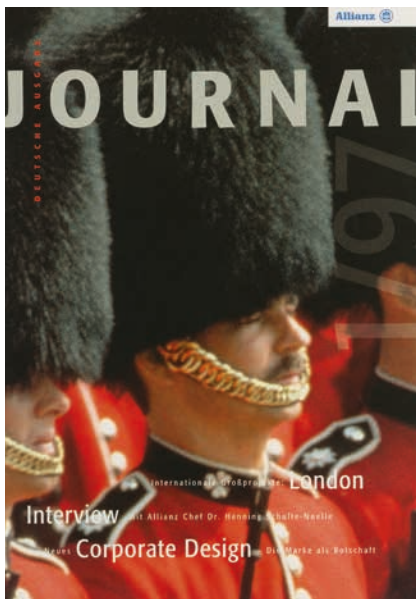
Es wurde eher als negatives Signal wahrgenommen, dass der neue Allianz-CEO Michael Diekmann auf der 7. Sitzung des AEC am 1.-3. Juli 2003 „aus terminlichen Gründen“ absagte.<sup>56</sup> Zudem war es der Arbeitsgruppe „Soziale Standards in der Allianz“ nicht gelungen, eine für den Dezember 2002 geplante Zusammenkunft mit Arbeitsdirektor Schneevoigt zu realisieren. Detlev Brempkamp verwies in seinem Vortrag am zweiten Sitzungstag auf den Einbruch am Finanzmarkt nach dem 11. September 2001, und auch die Situation bei der AGF, bei der Allianz Global Risk, bei der Dresdner Bank und beim Fireman's Fund wurden von ihm als krisenhaft bezeichnet. Nicht zu Unrecht verwies er vor diesem Gremium erstmals auf die Macht von Rating-Agenturen, die allen Geschäftssegmenten der Allianz kein günstiges Bild widerspiegeln. Der externe Druck auf Profitabilität, seit der Jahrtausendwende in der gesamten Finanzwelt spürbar, veranlasste Rolf Zimmermann zu der Grundsatzfrage: „Die Ziele sind ehrgeizig und um diese Ziele zu erreichen gibt es einen großen Druck. Wie wird es weitergehen, zugunsten der Angestellten oder gegen sie?“

Verständlicher Unmut kam im AEC auf, als Ihno Schneevoigt auf die Nachfrage von Jörg Reinbrecht von der UNI, warum die Allianz 2002 den Global Compact unterzeichnet habe, ohne das AEC zu informieren und zu konsultieren, die Debatte dadurch beendete, „daß es nicht





Das Allianz Journal greift die Internationalisierung der Allianz auf; der Titel der Ausgabe 3/1998 zeigt die polnische Stadt Gdansk.



Im ersten Heft von 1997 beschäftigt sich das Allianz Journal in einem Schwerpunkt mit Großbritannien.

sachdienlich wäre uns [das AEC] zu konsultieren, bevor man Entscheidungen fällt“. Der folgende Einführungsvortrag von Astrid Zwick über Probleme der „Nachhaltigen Entwicklung“ (Sustainability) stieß auf Interesse, aber es vermochte die Stimmung im Gremium kaum zu heben, dass Schneevogt erst auf Nachfrage von Rolf Zimmermann eine Einbeziehung des AEC in eine damit befasste Arbeitsgruppe andeutete. Am Ende der AEC-internen Beratung war die Besorgnis groß, „daß das einzige Ziel der Direktion in der Kostenverringerung besteht, dies jedoch auf Kosten der Arbeitsplätze“.<sup>57</sup>

Auf der europäischen Ebene des Allianz-Konzerns waren demnach die Fortschritte bei der Formalisierung der sozialen Beziehungen beinahe zum Stillstand gekommen, wenn auch im Zuge der Osterweiterung neue AEC-Mitglieder, so aus Polen und der Slowakei, hinzugekommen waren. Auf der AEC-Tagung vom 6. bis 8. Juli 2004 in München legte Núria Jubany eine Bilanz der bisherigen Tätigkeit seit 1997 vor.<sup>58</sup> Zu den eindeutigen Positiva zählte sie die Vereinheitlichung der Kommunikationsmittel auf der Basis des Group Intranet (GIN), einer Plattform für alle Gesellschaften der Allianz-Gruppe; der sogenannte Teamroom des AEC innerhalb des GIN versprach eine Erleichterung des Austauschs der Mitglieder. Sie lobte die Transparenz der Arbeitsgruppen und die fruchtbare Beratung durch die UNI. Die Arbeitsgruppe „Soziale Standards“ habe ihre Tätigkeit wieder aufgenommen. Mit der Aufnahme der Dresdner Bank sei der erste EBR geschaffen worden, der die Bereiche Banken und Versicherungen umfasse. Die 34 AEC-Mitglieder repräsentierten daher 16 Länder und 18 Firmen, die vertretene Arbeitnehmerzahl in Europa war von etwa 62.000 im Jahr 1997 auf über 140.000 angestiegen.



Lutz Cleemann hat als Geschäftsführer des Allianz Zentrum für Technik die Nachhaltigkeitsstrategie bei der Allianz etabliert.

Die Signale in der Allianz standen im Urteil Núria Jubanys auf „Abbau von Sozialleistungen und Arbeitsplätzen“, auf „Sozialdumping von Land zu Land“, auf „Deregulierung der Arbeitsverhältnisse“. Es ging also vorrangig um die bloße „Verteidigung der Interessen der Arbeitnehmer“. Hauptziel der AEC-Arbeit sollte daher nach wie vor sein, „daß wir gefragt und angehört werden, bevor man Firmenentscheidungen trifft, damit über einen Dialog nach Lösungen gesucht wird“.

In der internen AEC-Sitzung am 6. Juli wurden die Sorgen thematisiert, die die Verlagerung von Arbeitsplätzen nach Osteuropa hervorrief.<sup>59</sup> Die Arbeitsgruppe um Jim Osborne über „Human Dimensions“ stellte ihre Leitlinien vor, die künftig als Werte im Firmen-Index erscheinen sollten. Beklagt wurde die Ambivalenz im Verhalten des Firmenchefs Michael Diekmann, der einerseits Kontakte zu UN-Generalsekretär Kofi Annan unterhalte und andererseits den eigenen Arbeitnehmern die kalte Schulter zeige. Osborne wollte Aufschluss darüber erhalten, warum die Allianz bei Rating-Agenturen in der Bewertung sozialer Kriterien sehr gut abgeschnitten habe, warum „bisher jedoch jedwede Offenlegung der an die Rating-Agenturen gegangenen Unterlagen verweigert wurde“. Ein großes Problem für die britischen Delegierten stellte überdies die geplante Verlagerung von IT-Arbeitskräften der Cornhill-Versicherung nach Indien dar.

Die Diskussionen mit dem Vorstandschef am nächsten Tag nahmen die für die Allianz-Kultur eher untypischen Züge eines klassischen Gegensatzes von Kapital und Arbeit an. Schon die Beantwortung der Frage von Norbert Blix, wie Diekmann zum Global Compact stehe und wie er die Gesellschaft beim Treffen mit Kofi Annan repräsentiert habe, fiel enttäuschend aus: Der CEO verwies auf den Mitarbeiter Lutz Cleemann, „der diese Treffen in seinem Auftrag wahrgenommen habe“. Wie ein Schock auf die Delegierten aber wirkte das strategische Programm, das Diekmann vorstellte, das „3+1-Projekt“. Unter „3“ wurde verstanden: „Kapitalbasis schützen, Profitabilität erhöhen, Komplexität reduzieren“, „1“ hieß: „Wettbewerbsfähigkeit und Wert steigern“. Die Allianz habe zwar im Ranking der Rating Agenturen aufgeholt, müsse aber wegen des Auftritts auf dem Börsenmarkt profitabler werden. Einsparungen sollten dazu herhalten, „um ein strategisches Investment zu ermöglichen (z. B. neue Märkte in Russland und Korea)“. Rolf Zimmermann forderte angesichts eines rein kapitalmarktorientierten Programms, in dem die Beschäftigten keine Erwähnung fanden, dringend zu einem Dialog zwischen den Arbeitnehmervertretern der Länder und dem Vorstand auf. Der Druck der Arbeitssituation laste auf der Belegschaft und führe zu hoher Unzufriedenheit. Man solle bedenken, „dass Ziele nur mit Menschen erreicht werden könnten, diese aber die nötige Motivation bräuchten und eine ständige Angst vor Arbeitsplatzverlusten hierfür nicht gerade förderlich sei“. Auf die Frage von Osborne, wie die Allianz soziale Verantwortlichkeit zeigen würde und wie sie zu Off-Shoring-Prozessen stünde, erwiderte Diekmann, dass man natürlich viele Arbeitsplätze erhalten wolle: „Jedoch hinke die Allianz seit Jahren zurück, weil zu wenige Eingriffe innerhalb der Gesellschaft vorgenommen worden sind.“ Der Einwand von Núria Jubany, man müsse für einen besseren Dialog sorgen und insbesondere das AEC einbeziehen, „um nicht nur lokale, sondern

allgemeine Richtlinien zu finden“, wurde von Diekmann in das Gegenteil umgewandelt, „dass man gerade die lokalen Besonderheiten nutzen müsse“. Seine Schlussfolgerung machte die AEC-Mitglieder frösteln: „Er habe ein Mandat der Aktionäre und verfolge so andere Ziele als die Arbeitnehmervertreter, die ein Mandat der Mitarbeiter haben. In den Punkten, in denen die Interessen übereinstimmen, wäre er zu einer Zusammenarbeit bereit, ansonsten sähe er hierin keinen Sinn.“ Darin konnten die Arbeitnehmerrepräsentanten nichts anderes erkennen als die eindeutige Betonung eines Shareholder-Value-Ansatzes, der in seiner angelsächsischen Prägung in den ersten Jahren des neuen Jahrtausends das deutsche Modell des sozial abgefeierten „rheinischen Kapitalismus“ abzulösen trachtete.<sup>60</sup>

Die folgenden Referate von Mitarbeitern der Geschäftsleitung über Sicherheitsaspekte im E-Mail-Verkehr, über Mitarbeiteroptionen beim Aktienerwerb und „Leadership Values“ vermochten zu keiner Erwärmung der Verhandlungsatmosphäre beizutragen. Im Gegenteil: Die „Leadership Values“ standen in direktem Zusammenhang mit dem 3+1-Projekt. „Die Etablierung einer BEST-Practice-Kultur für Führungskräfte und deren Führungskompetenzen“ hatte das Ziel zu prüfen, „welche Kompetenzen ihren Mitarbeitern fehlen und diese systematisch aufbauen“. Dem mit dem Projekt beauftragten Mitarbeiter Güpner war bezeichnenderweise nicht geläufig, dass es im Gegensatz zum vom AEC verfolgten „Lifelong-Learning-Konzept“ stand, dem sich der Vorstand verweigerte. Güpner beeilte sich schließlich hinzuzufügen, dass „eine Feedback-Kultur entstehen müsse, bei der die Meinung der Mitarbeiter wichtig sei“.

Es kennzeichnete die Beständigkeit des in mehreren Jahren erarbeiteten Klimas der Konsultationen zwischen AEC und Geschäftsleitung, dass Vorstandsmitglied Reiner Hagemann anschließend in gewohnt sachlichem Stil auf Details im internationalen Geschäftsbereich einging. Er referierte über die Verluste im Privatkunden- und im Prämienbereich, über Besteuerungsvorhaben im Bereich Lebensversicherung und insbesondere über die Pläne des Off-Shoring-Projekts des Allianz Cornhill Information Service (ACIS) nach Indien. Über die Zusammenlegung der Kreditversicherungsgesellschaften Euler und Hermes 2002 hatte er sich bereits am 21. Juli 2003 in einem Schreiben an Nürja Jubany ausführlich seiner Berichtspflicht entledigt,<sup>61</sup> was er nun auf den neuesten Stand brachte. IT-Zusammenlegungen in Belgien und Italien seien „mit Hilfe eines Sozialplans“ bewältigt worden. Es war nicht zuletzt der souveräne Auftritt Detlev Brekamps, der den alten Faden der Kooperation mit den Mitarbeitern wieder aufnahm. Das globale Industriegeschäft sei vielfältig, dass jedoch „hoch motivierte und qualifizierte Mitarbeiter nötig seien“. Die schlechten Ergebnisse bei Allianz Global Risk bis 2001 seien inzwischen behoben. Das gelte auch für die AGF, wo durch konkrete Maßnahmen die Richtung einer erfreulichen Entwicklung eingeschlagen worden sei. Im Übrigen sei der Off-Shoring-Prozess momentan nicht akut, doch ließ Brekamp keinen Zweifel daran, dass man unter starkem Druck der Rating-Agenturen stehe: „Man müsse durch gute Ergebnisse überzeugen.“

Anschließend erläuterte Lutz Cleemann, Geschäftsführer des Allianz-Zentrums für Technik und verantwortlich für die Nachhaltigkeitsstrategie der Allianz, den Sinn der Nachhaltigkeitsidee, bei der eben „die Garantie für Arbeitsplätze, Soziale Verantwortung, Umwelt und auch soziale Folgen (z. B. durch Krankheit) eine große Rolle“ spielten. In Zusammenarbeit mit Kofi Annan und den Zielen des Global Compact seien für die nächsten zehn Jahre Nachhaltigkeitsziele

vereinbart. Er zeigte sich schließlich auch bereit, die Kriterien für die Auswertung der Rating-Agenturen offenzulegen und alle Unterlagen auf der AEC-Sitzung im nächsten Jahr beizubringen. Die Mischung aus Erfahrungswissen und Gelassenheit, die sich das AEC-Gremium in seiner internationalen Zusammensetzung erarbeitet hatte, führte in der internen Schlussberatung am 8. Juli zu dem Urteil, dass die Sitzung in diesem Jahr erfolgreicher war als in den vergangenen Jahren: „Herr Diekmann zeigte zwar wenig Entgegenkommen, man hatte aber allgemein den Eindruck, dass bei den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung eine gewisse Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zum Austausch vorlag“. Die Mitgliedschaft im Global Compact und das Einverständnis der Allianz mit den dort bekräftigten Kriterien veranlassten die Mitglieder, in der Arbeitsgruppe „Human Dimensions“ beharrlich weiter den Dialog mit der Geschäftsleitung anzustreben. Eine Resolution forderte die Arbeitgeber der Versicherungswirtschaft im Übrigen dazu auf, den unterbrochenen „Europäischen Sozialdialog“ mit der UNI wieder aufzunehmen.<sup>62</sup>

In der „Information an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ über die AEC-Tagung hob der GA des AEC die schwierige Gesamtlage ebenso hervor wie die unabdingbaren langfristigen Ziele: „Der durch die Osterweiterung neu entstandene Wirtschaftsraum bietet große Chancen einerseits und stellt ein Modell der Friedenssicherung als Antwort auf die Weltkriege dar. Er weckt jedoch auch Ängste im Hinblick auf Arbeitsplatzverlagerungen.“<sup>63</sup> Der Versuch einer Vereinbarung über Mindeststandards für alle Beschäftigten der Allianz-Gruppe sei zwar gescheitert, „da nach den EU-Osterweiterungen die nationalen Gegebenheiten zu weit voneinander abweichen“. Umso dringender müsse dem Arbeitgeber künftig vermittelt werden, „den Mitarbeitern mehr Anerkennung und Wertschätzung zuteil werden zu lassen“.

Die Information an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die AEC-Sitzung vom 29. Juni bis zum 1. Juli 2005 in München kann in mehrfacher Hinsicht als Fazit einer recht erfolgreichen AEC-Historie betrachtet werden.<sup>64</sup> Das neu gewählte Direktorium bestand aus Rolf Zimmermann und seinen Stellvertretern Sergio Tasselli von der RAS und Paul Verhoeven von der Allianz Nederland. Die bisherige Vorsitzende Núria Jubany und ihr Stellvertreter Michael Krynitz schieden auf eigenen Wunsch hin aus, das AEC bedankte sich für „eine hervorragende Arbeit“.

Für die kommende Wahlperiode wurde vor allem gefordert, der Arbeitgeber solle sein Verhältnis zu den Mitarbeitern definieren, sie als „Bürger im Betrieb“ ernstnehmen und länderübergreifend die Einhaltung von Werten und Verhaltensweisen garantieren. Die Allianz Group müsse ihren Mitarbeitern ein Mindestmaß an finanzieller Sicherheit gewährleisten, zudem Mitverantwortung für Gesundheit, Sicherheit und Arbeitszufriedenheit. Im Einzelnen wurde dem Vorstand der Allianz ein Bekenntnis zur Chancengleichheit, zu Diversity, zum Lifelong Learning, zu Citizenship und zur Förderung des gesellschaftlichen Engagements ihrer Mitarbeiter (Corporate Social Responsibility) abverlangt. Außerdem wurden – weiterhin der zentrale Punkt – verlässliche Verfahren von Information und Konsultation ebenso eingefordert wie das Recht auf Vereinigung in Gewerkschaften und die Wahl von Arbeitnehmerrepräsentanten. Die schon eingegangenen Verpflichtungen durch internationale ethische Standards wie Global Compact, Code of Conduct und Leadership Values schienen dem AEC eine günstige Basis dafür zu bieten.

So muss man, vor dem Krisenjahr 2006 der Allianz, dem AEC eine in vielerlei Hinsichten erfolgreiche Arbeit bescheinigen, die einmal mehr nicht nur die Interessen der Beschäftigten in den europäischen Allianz-Gesellschaften vertrat, sondern gleichzeitig überhaupt zum Funktio-

nieren eines europaweiten Konzerns beitrug. Das AEC hatte es verstanden, die Impulse aus den verschiedenen nationalen Angestellten-Bewegungen im Sinne gemeinsamer Ziele zu integrieren. Die anfangs durchaus vorhandenen Arbeitgeber-Vorbehalte gegen radikale Aspirationen europäischer Gewerkschaftstraditionen waren durch die EBR-Verfassung sowie die kontinuierliche Kooperation beseitigt worden. All das waren auch günstige Voraussetzungen für die europäischen Expansionspläne der Allianz, bei denen sie einmal mehr auf die Kooperation mit der europäischen Arbeitnehmervertretung angewiesen war. Die Arbeit im AEC aber hatte den europäischen Betriebsräten die Grenze ihrer Interventionen gezeigt, die bei den Prozessen des „Informierens und Anhörens“ eben nicht den Zugang zu den Entscheidungskorridoren des Konzerns betreten konnten.



Sergio Tasselli, Rolf Zimmermann (Vorsitzender) und Paul Verhoeven (v.l.n.r.) bildeten ab Juli 2005 das neue Direktorium des AEC.



## DURCHBRUCH ZUR EUROPÄISCHEN MITBESTIMMUNG

### Die Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der SE

Die Allianz stand am 12. September 2005 im Mittelpunkt der Schlagzeilen auf den Wirtschaftsseiten vieler deutscher Tageszeitungen; die FAZ titelte: „Die Allianz baut den Konzern um“. <sup>1</sup> Sie bezog sich dabei auf die öffentliche Bekanntmachung der Allianz vom Vortag, mit der RAS zu verschmelzen. Dieser Prozess sollte im Zusammenhang mit einer Umwandlung der Allianz AG in eine Europäische Gesellschaft (Societas Europaea - SE) erfolgen. <sup>2</sup>

Die Allianz betrat damit Neuland. Erst neun Monate vorher war die EG-Verordnung Nr. 2157/2001 des Rates vom 8. Oktober 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft durch das Gesetz zur Einführung der Europäischen Gesellschaft am 29. Dezember 2004 deutsches Recht geworden, das die Gründung einer grenzüberschreitenden Aktiengesellschaft ermöglichte. Die Allianz war damit das erste DAX-Unternehmen, das die Rechtsform der SE anstrebte.

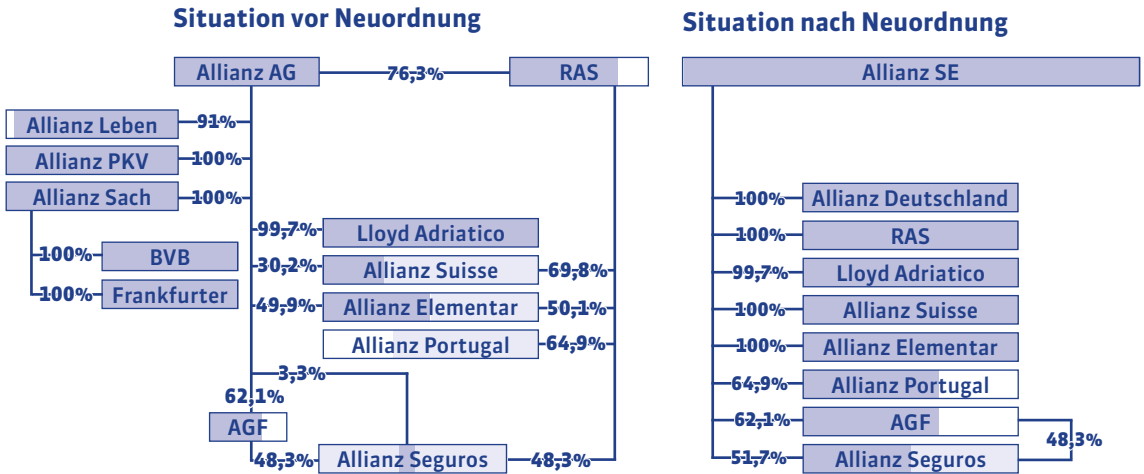
Der Allianz-Konzern beschäftigte zu diesem Zeitpunkt in 29 europäischen Ländern rund 130.000 Mitarbeiter in über 160 Gesellschaften, die z. T. ineinander verschachtelt waren. <sup>3</sup> Vor

diesem Hintergrund war es ein Ziel des Managements, mit der Gründung der SE die europäischen Strukturen zu straffen sowie die Leitungsfunktionen zu zentralisieren. Insbesondere die Doppelstrukturen, die daraus resultierten, dass RAS und AGF innerhalb des Allianz-Konzerns quasi eigene Konzerne bildeten, sollten bereinigt werden. Für die Neuorganisation sprachen aber auch Kostengesichtspunkte: Ein einheitliches Reporting und eine einheitliche Bilanzierung konnten die laufenden Kosten reduzieren, und der Kauf der in Fremdbesitz befindlichen Aktien der RAS gestaltete sich über den Weg der Gründung der SE kostengünstiger. Über allem stand aber die Vision, eine neue Unternehmensidentität zu schaffen: Mit der SE-Gründung sollte deutlich gemacht werden, dass das bisherige deutsche Unternehmen sich zu einem europäischen „Global Player“ in der Versicherungswirtschaft wandelte.<sup>4</sup>

Im Vorfeld hatte die Allianz-Konzernleitung schon einige Entscheidungen getroffen, die die deutschen Betriebsräte mit Erleichterung zur Kenntnis genommen hatten: Der Sitz der zukünftigen SE sollte in Deutschland verbleiben und die bisherige duale Governance-Struktur mit Vorstand und Aufsichtsrat erhalten bleiben. Außerdem sollte der Aufsichtsrat weiterhin paritätisch besetzt bleiben; auf Widerspruch bei den deutschen Interessenvertretern stieß allerdings die Entscheidung, ihn auf zwölf Sitze zu verkleinern.<sup>5</sup>

Für die Errichtung einer SE mit Sitz in Deutschland schrieb das Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft (SEBG) eine Beteiligung der Arbeitnehmer des Konzerns vor. Sie sollen innerhalb von zehn Wochen nach Einleitung des Gründungsverfahrens ein „Besonderes Verhandlungsgremium“ (BVG) bilden, das mit den Leitungsgremien der am SE-Gründungsprozess beteiligten Unternehmen Verhandlungen aufnehmen soll, um innerhalb von sechs Monaten eine Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der SE abzuschließen. Gegenstand der Verhandlungen sollte die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat der zukünftigen SE sowie die Festlegung des Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer durch die Bildung eines SE-Betriebsrates sein. Sollten sich die Verhandlungspartner in den sechs Monaten nicht auf eine Vereinbarung verständigen, sah das Gesetz eine Auffanglösung vor, die für beide Seiten einen Orientierungsrahmen für ein Minimalergebnis bildete.<sup>6</sup>

Die deutschen Mitglieder des BVG trafen sich am 28. Februar 2006 mit der Allianz-Verhandlungsleitung unter dem Vorsitz von Finanzchef Paul Achleitner zu einem Sondierungsgespräch. Die Personalabteilung hatte dafür intern die aus ihrer Sicht wichtigsten Punkte in Bezug auf den SE-Betriebsrat quasi als eine „Haltelinie“ für die zukünftige Verhandlung formuliert, die stark an die Position von Vorstandsmitglied Schneevoigt der letzten zehn Jahre erinnerte: Der Geltungsbereich der Vereinbarung sollte strikt auf EU-Staaten beschränkt bleiben. Der SE-Betriebsrat sollte ausschließlich für länderübergreifende Angelegenheiten zuständig sein, auf keinen Fall dürfe er zu einem „Auffang-BR“ werden für Länder, in denen es keine Interessenvertretung gebe. Seine Kompetenzen sollten strikt auf Anhörungs- und Unterrichtsrechte begrenzt werden; Mitbestimmungsrechte wie im deutschen Betriebsverfassungsgesetz sollten nicht zur Geltung kommen. Außerdem plädierte die Personalabteilung – mehr aus taktischen Gründen – für eine Vertretung der leitenden Angestellten im SE-Betriebsrat, denn zu diesem Punkte wurde hinzugefügt: „ggf. nur, um Verhandlungsmasse zu schaffen“. Für den Sitzungsturnus wollte man grundsätzlich an einer ordentlichen Sitzung pro Jahr festhalten, wie es auch die gesetzliche Auffanglösung vorsah; in außerordentlichen Fällen sollte das „Primat schriftlicher Information/Anhörung“ gelten.<sup>7</sup>



Das Schaubild von Michael Diekmann veranschaulicht die Neuordnung des Konzerns nach der Gründung der Societas Europaea im Jahr 2006

Der Prozess, das BVG zu bilden, gestaltete sich schwierig, da für die Wahl der Delegierten für dieses Gremium in jedem Land eigene Wahlvorschriften galten. Am 28. März 2006 fanden sich schließlich 30 Arbeitnehmervertreter aus 23 Ländern zur konstituierenden Sitzung zusammen: Entsprechend den Allianz-Beschäftigtenzahlen in den einzelnen EU-Staaten hatten die deutschen Beschäftigten sechs, die italienischen und französischen je zwei Delegierte gewählt; aus weiteren 20 Ländern kam jeweils nur ein Arbeitnehmervertreter. Die Mitglieder des BVG besaßen damit schon aufgrund ihrer nationalen Prägung unterschiedliche Erfahrungen, Erwartungen und Meinungen. Erschwert wurde die Meinungsbildung im Gremium auch schon dadurch, dass bei den meisten Mitgliedern Grundkenntnisse über die deutsche Unternehmensmitbestimmung, die ja die Folie für die Verhandlungen bildete, fehlten. Das galt insbesondere für diejenigen, die aus Ländern kamen, in denen bislang keine Interessenvertretung existierte, und über keine entsprechende Erfahrung verfügten. Die Kommunikation zwischen den BVG-Mitgliedern wurde jedoch dadurch erleichtert, dass viele schon Mitglieder des AEC waren und sich also teilweise lange kannten und so eine persönliche Basis vorlag.<sup>8</sup> In seiner konstituierenden Sitzung in Unterföhring wählte das BVG den Vorsitzenden des AEC Rolf Zimmermann zum Vorsitzenden und Sergio Tasselli zu seinem Stellvertreter. „Um eine möglichst effiziente Verhandlungssituation zu schaffen“, wurde ein siebenköpfiger Ausschuss gebildet, der die Verhandlungen mit den Vorständen führen sollte. Dieses „Kleine Verhandlungsgremium“ (KVG) umfasste fünf Belegschaftsvertreter: die beiden deutschen Betriebsräte Rolf Zimmermann von der Allianz Versicherungs-AG und Peter Haimerl von der Dresdner Bank, den Briten Geoff Hayward von Allianz Cornhill, den Franzosen Jean-Jacques Cette von der AGF sowie den Italiener Sergio Tasselli von der RAS. Der Gewerkschaftsfunktionär Jörg Reinbrecht in seiner Doppelfunktion als Vertreter der UNI und VER.DI sowie Roland Köstler, der als Jurist der Hans-Böckler-Stiftung das BVG beriet, rundeten das Team ab.<sup>9</sup>





Das Besondere Verhandlungsgremium traf sich erstmals im März 2006 in Unterföhring; daraus wurde das Kleine Verhandlungsgremium gebildet (s. u.).



Jörg Reinbrecht



Geoff Hayward



Roland Köstler



Rolf Zimmermann



Jean-Jacques Cette



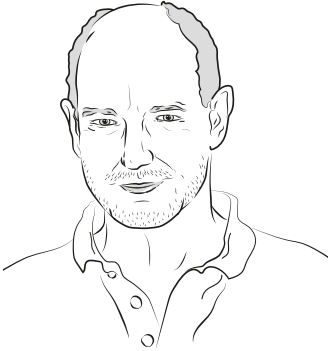
Peter Haimerl



Sergio Tasselli

Gleichzeitig verabschiedete das BVG als Grundlage für die Verhandlungen „16 Kernziele für die Mitwirkung der Arbeitnehmerrepräsentanten in der Societas Europaea“. Die Forderungen waren im Vorfeld der Konstituierung von den deutschen Mitgliedern des BVG entworfen worden, die damit das Heft des Handelns in die Hand genommen hatten. Sie nutzten ihre Erfahrungen und Ressourcen der Betriebsratsarbeit, um – unterstützt von VER.DI, UNI-Europa Finanz und der HBS – Eckpunkte für Forderungen und Verhandlungen zusammenzustellen. Aber auch der englische Repräsentant Geoff Hayward brachte ein eigenes Papier in die Diskussion ein. Die Vorlagen wurden diskutiert und schließlich die Kernziele einstimmig als Verhandlungslinie der Arbeitnehmervertreter beschlossen.<sup>10</sup>

Bei dem Aufbau und der Arbeit des zukünftigen SE-Betriebsrates orientierten sich die Kernziele an dem bisherigen AEC, d. h. ab 100 Allianz-Beschäftigten in einem Land sollte ein Ländervertreter gewählt werden, und ab 2.000 Arbeitnehmern sollte die Belegschaft eines Unternehmens jeweils ein Mitglied in den SE-Betriebsrat entsenden können, pro zusätzliche 15.000 Mitarbeiter ein weiteres. Vertreter der UNI sollten das Recht erhalten, ohne Stimmrecht an den Sitzungen des SE-Betriebsrates teilzunehmen. Ein geschäftsführender Ausschuss,



**Rolf Zimmermann**  
**Vorsitzender des SE-Betriebsrats**  
**von 2006 bis 2018**

Mitarbeiter der Allianz von 1969–2018

1969 Ausbildung  
 Versicherungskaufmann Frankfurter  
 Versicherungs-AG

Schadenmanagement  
 Volkswagen Versicherungsdienst

Jugendvertreter Betriebsrat  
 stellvertretender Vorsitzender  
 Gesamtbetriebsrat

Vorsitzender Allianz Europe  
 Committee (AEC)

stellvertretender Vorsitzender  
 SE-Aufsichtsrat

bestehend aus einem Vorsitzenden, zwei Stellvertretern und zwei weiteren Mitgliedern, sollte die Arbeit koordinieren und vorbereiten. Eine bedeutende Abweichung zur Praxis des AEC lag in der Forderung, dass der SE-Betriebsrat das Recht besitzen sollte, nach Bedarf, also mehr als einmal pro Jahr, zu tagen. Kurzfristig sollten als „Amtssprache“ des SE-Betriebsrates die Sprachen aller Ländervertreter gelten, mittelfristig jedoch nur Deutsch und Englisch praktiziert und übersetzt werden. Die Rechte, die für die neue europäische Interessenvertretung eingefordert wurden, gingen weit über das bisherige Reglement hinaus: Zuständig sollte das Gremium sein in Angelegenheiten, die Arbeitnehmer in mehreren Ländern betreffen; die nationalen Interessenvertretungen sollten aber auch das Recht erhalten, den SE-Betriebsrat zu beauftragen, für sie tätig zu werden. Die Kernziele sahen zudem konkrete Informations- und Konsultationsrechte sowie Mitbestimmungsrechte vor. Bei Unternehmensvorhaben, die die Interessen der Arbeitnehmer wesentlich berühren, sollte die Geschäftsleitung den SE-Betriebsrat rechtzeitig informieren und die Vorhaben mit ihm beraten. Darüber hinaus proklamierte das BVG ein Initiativrecht bei länderübergreifenden Maßnahmen in den Bereichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz, Aus- und Weiterbildung und Chancengleichheit sowie einen Interessenausgleich und Sozialplan, wenn in einem Land keine zuständige Interessenvertretung existiert.

In Hinblick auf den Aufsichtsrat der SE sahen die Forderungen des BVG vor, dass die Anzahl der Sitze 18, mindestens jedoch 14 betragen sollte. Damit wollte man sicherstellen, dass auf der Basis der gegebenen Allianz-Beschäftigtenzahlen in den europäischen Ländern neben Deutschland, Großbritannien und Frankreich auch Italien zumindest einen Belegschaftsvertreter in den Aufsichtsrat hätte entsenden können. Für die innere Ordnung des Aufsichtsrates forderte der BVG, dass die Arbeitnehmervertreter den stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden bestellen

und bei den Ausschüssen paritätisch berücksichtigt werden. Außerdem sollte der Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte für den Aufsichtsrat im Vergleich zur Satzung der Allianz AG erweitert werden.<sup>11</sup>

Schon einen Tag nach der Konstituierung des BVG wurden die Verhandlungen zwischen dem KVG und der Verhandlungskommission von der Allianz und der RAS aufgenommen. Beide Seiten verständigten sich auf einen engen Zeitplan, nach dem in fünf weiteren Verhandlungsrunden bis zum 4. September 2006 ein Ergebnis feststehen sollte, das dem BVG 14 Tage später zur Abstimmung vorgelegt werden sollte. Was die Inhalte betraf, so legte man sich darauf fest, dass in einer ersten Phase der Verhandlungen zunächst die Regularien für den SE-Betriebsrat diskutiert werden sollten; erst nach einer Sitzung mit dem Plenum des BVG Anfang Juni sollten die Verhandlungen sich mit dem Aufsichtsrat befassen. In der ersten Verhandlung wurden bereits erste Punkte geklärt; so gestand die Unternehmensleitung dem KVG zu, dass der SE Betriebsrat zweimal im Jahr tagen dürfe.<sup>12</sup>

Die Verhandlungen standen von Anfang an unter einer schweren Belastungsprobe. Der Vorstandsbeschluss, eine SE zu gründen, war verbunden mit dem Ziel, auch die bestehende deutsche Struktur der Allianz nach dem Geschäftsmodell, das in Österreich praktiziert wurde, neu zu ordnen. Mit „der wohl tiefgreifendsten Umgestaltung in der Geschichte der Allianz in Deutschland“<sup>13</sup> sollten die drei bislang unabhängigen Allianz-Versicherungsgesellschaften aufgelöst und ihre Strukturen in der Allianz Deutschland AG (ADAG) zusammengefasst werden. Im Zuge dieses Prozesses sollten auch die bisherigen regionalen Strukturen gestrafft werden.

Schon bei der Diskussion im Vorstand war es darüber zu erheblichen Differenzen gekommen. Detlev Brekmp und Reiner Hagemann, die den Beschluss bezüglich der Strukturveränderungen in Deutschland nicht mittragen wollten, entschlossen sich deshalb im September 2005, aus dem Vorstand der Allianz auszuschneiden.<sup>14</sup> Aber damit war der Konflikt nicht beendet. Im Frühjahr 2006, als im Zuge der aufgenommenen Sozialplanverhandlungen mehr und mehr Informationen über die geplanten Veränderungen bekannt wurden, spitzte er sich erneut zu. Am Abend des 21. Juni 2006 informierte der Vorstand den deutschen Konzernbetriebsrat über das Standort- und Beschäftigungskonzept der ADAG: Von 22 Standorten sollten 12 geschlossen werden; 5.000 Arbeitsplätze sollten wegfallen. Die Folge: Eine Welle des betrieblichen und öffentlichen Protests erfasste die deutschen Betriebe; das bisherige Vertrauen zwischen den Belegschaften und der Unternehmensleitung war zutiefst zerrüttet. Der Vertrauensverlust erschütterte die in der Vergangenheit durch wechselseitiges Respektieren gewachsene Fähigkeit, Umstrukturierungen relativ geräuschlos und einigermaßen sozialverträglich umzusetzen. Als Konsequenz für die Abkehr von der Kultur der Gemeinsamkeit sah sich der Arbeitgeber mit dem erbitterten Widerstand der Mitarbeiter, Betriebsräte und Gewerkschaften konfrontiert.<sup>15</sup> Dieser in der deutschen Öffentlichkeit aufmerksam verfolgte Großkonflikt bildete eine schwere Hypothek für die Verhandlungen, die ja einen Konsens um die Fragen der Mitbestimmung in der zukünftigen SE herbeiführen sollten.

Für den Allianz-Vorstand war die Verhandlungsposition auch aus anderen Gründen heikel: Mit der SE-Gründung betrat man rechtliches Neuland, und die Vereinbarungen, die mit den betrieblichen Interessenvertretern getroffen würden, würden einen nachhaltigen Maßstab für nachfolgende SE-Gründungen setzen. Deshalb stand der Vorstand unter besonderem Druck des Arbeitgeberverbandes, der zu weitgehende Präjudizien abwenden wollte.<sup>16</sup> Außerdem wollte die Unternehmensleitung ein Scheitern der Verhandlungen möglichst vermeiden, da dies – nach der Auseinandersetzung mit der Belegschaft um die deutsche Organisationsstruktur – einen weiteren Imageverlust in der Öffentlichkeit nach sich ziehen würde.

In den Verhandlungen kristallisierten sich zwei Fragen schon bald als die Hauptstreitpunkte heraus: die Größe des Aufsichtsrates sowie die Rechte des SE-Betriebsrates. Die außerordentlichen Hauptversammlungen der Allianz und der RAS am 8. Februar 2006 hatten in ihren Verschmelzungsbeschlüssen eine Satzung für die zukünftige SE beschlossen, die einen aus zwölf Personen zusammengesetzten Aufsichtsrat vorsah. Durch diese Beschlüsse hatte die Unternehmensseite die Mitbestimmungsverhandlungen in einem zentralen Punkt präjudiziert, da ein Abweichen von dieser Aufsichtsratsgröße eine Veränderung der Satzung durch die erneute Einberufung von Hauptversammlungen bedurft hätte, was nach Ansicht des Allianz-Managements aufgrund der schon elf anhängigen Anfechtungsklagen zu einer erheblichen Rechtsunsicherheit geführt hätte. Inhaltlich begründete die Unternehmensleitung die Verkleinerung des Aufsichtsrates von 20 Sitzen bei der



Paul Achleitner, von 2000 bis 2012 Finanzvorstand der Allianz, ist Verhandlungsführer der Arbeitgeber bei der Gründung des SE-Betriebsrats.

Allianz AG auf 12 Sitze bei der zukünftigen SE damit, dass „ein vergleichsweise kleinerer Aufsichtsrat effizienter arbeitet“. Die Arbeitnehmerseite sprach sich weiterhin für eine Aufsichtsratsgröße von 18 Personen aus.<sup>17</sup>

Die zweite Hauptkontroverse zwischen BVG und Unternehmensleitung entspann sich um die Kompetenzen des SE-Betriebsrates. Die Kernziele des BVG forderten ein rechtzeitiges Anhörungs- und Unterrichtsrecht des SE-Betriebsrates nicht nur in länderübergreifenden Angelegenheiten, sondern auch in nationalen Angelegenheiten für den Fall, dass es keine nationale Interessenvertretung gibt. Darüber hinaus beanspruchte die Arbeitnehmerseite ein Initiativ- und Mitbestimmungsrecht für länderübergreifende Maßnahmen in den Bereichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, Chancengleichheit, Aus- und Weiterbildung sowie Datenschutz. In den Verhandlungen erklärte die Unternehmensleitung, dass die Zuständigkeit des SE-Betriebsrates sich grundsätzlich nur auf länderübergreifende Angelegenheiten, nicht aber auf nationale Angelegenheiten erstrecken könne. Auch die geforderten Initiativ- und Mitbestimmungsrechte wurden strikt abgelehnt, da sowohl die EU-Richtlinie als auch das SEBG lediglich Anhörungs- und Unterrichtsrechte vorsehe und weder die Verhandlungsparteien noch ein zukünftiger SE-Betriebsrat die Legitimation besitze, die nationalen Geschäftsleitungen rechtlich zu binden.<sup>18</sup>

Bei der dritten Zusammenkunft am 8. und 9. Juni 2006 zog das BVG eine erste Bilanz zum Stand der Verhandlungen. Bei den zwölf Kernzielen, die den SE-Betriebsrat betrafen, hielt man zehn ganz bzw. teilweise erfüllt. Auf der Minusseite standen aber gewichtige Punkte: Eine Verankerung von Mitbestimmungsrechten war bislang noch nicht erreicht, und die Unternehmensleitung hatte der Bildung einer Schlichtungsstelle zur Beilegung von Streitigkeiten nicht zugestimmt. Und in der Frage der Größe des Aufsichtsrates standen die Positionen von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite weiterhin unversöhnlich gegenüber.<sup>19</sup> Im BVG wurden unzufriedene Stimmen laut, die sich gegen die aus ihrer Sicht allzu „technokratischen“ Ergebnisse wandten und ein Bekenntnis zu Zielen und Werten für die zukünftige SE vermissten. In der Diskussion mit der Unternehmensleitung am 8. Juni äußerte der Vorsitzende Zimmermann deshalb die Erwartung des BVG, „dass der Vereinbarung eine Präambel mit konkreten Inhalten vorangestellt wird“. Die Unternehmensleitung signalisierte Zustimmung zu diesem Vorschlag und versprach, einen entsprechenden Vorschlag zu unterbreiten.<sup>20</sup> Anfang August gerieten die Verhandlungen kurzfristig in eine Krise. Grund war die Überarbeitung des Entwurfs der Vereinbarung, den die Unternehmensleitung dem KVG am 8. August zur Vorbereitung auf eine interne Besprechung zwei Tage später zugesandt hatte. Rolf Zimmermann war über die Zusendung „sehr verärgert“, wie er in einer Mail noch am gleichen Tag dem im Urlaub weilenden Allianz-Verhandlungsführer Paul Achleitner schrieb. Die Arbeitnehmer hätten schon „in der Vergangenheit mehrfach beanstandet, dass es unzumutbar ist, wenn Sie uns immer wieder völlig überarbeitete Entwürfe vorlegen; dies insbesondere dann, wenn uns dieser Entwurf unmittelbar vor einer Zusammenkunft erreicht“. Eine vernünftige Sitzungsvorbereitung sei überhaupt nicht mehr möglich, denn einen Großteil der Zeit werde man „damit verbringen müssen, herauszufinden, welche Fallstricke Sie uns wieder gelegt haben“. Nachdem er einige Beispiele vermeintlicher „Fallstricke“ aufgezählt hatte, drohte Zimmermann „das Ende der

Verhandlungen“ an: „Mit einem Arbeitgeber, der nicht bereit ist, mit den Betriebsräten außerordentliche Umstände ernsthaft und mit dem Willen zur Einigung zu verhandeln, können wir weder eine Regelung über die Beteiligung der Arbeitnehmer treffen, noch einen ‚sozialen Dialog‘ zum Wohle der Arbeitnehmer und des Unternehmens führen.“<sup>21</sup>

Wenige Stunden später entschuldigte sich Achleitner in einer Mail bei Zimmermann. Es liege nicht „in meiner Natur, Fallstricke zu legen oder ‚psychologische Kriegsführung‘ zu betreiben“. Absicht sei es „einzig und allein, einen gesamthaft überarbeiteten Entwurf vorzulegen, der in den Augen unserer Rechtsberater auch dem zukünftig wissenschaftlichen Interesse an diesem ersten SE-Dokument auch formal gerecht wird“. Für die Klärung inhaltlicher Fragen stehe Dr. Hemeling dem KVG direkt zur Verfügung. Abschließend hob der Allianz-Verhandlungsleiter einen Punkt hervor, „der mir am Herzen liegt: Wie mehrfach besprochen, wenn ich unterschiedlicher Meinung bin, dann sage ich dies auch und versuche nicht von hinten durch die Brust ins Auge zu fechten.“<sup>22</sup>

In seiner Sitzung am 10. August diskutierte das KVG in einer internen Besprechung die Vorlage der Unternehmensleitung. Neben anderen strittigen Punkten stieß der Entwurf der Präambel auf Ablehnung.<sup>23</sup> Am 6. Juli hatte das KVG die Mitglieder des BVG aufgefordert, dem Vorsitzenden Vorschläge für den Inhalt der Präambel zu senden.<sup>24</sup> Auf der Basis von Vorschlägen aus Großbritannien, Frankreich, Italien und Deutschland erarbeiteten Zimmermann und Haimerl einen eigenen Entwurf für die Präambel, der in der Sitzung des KVG am 10. August mit wenigen Änderungen verabschiedet wurde. Das vierseitige Dokument knüpfte inhaltlich an die verschiedenen Positionspapiere des AEC zu den „Sozialen Standards“ an. Gefordert wurden die Beachtung von Kernarbeitsnormen der ILO, Prinzipien des UN Global Compact und OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen sowie die Förderung von Chancengleichheit, eines lebenslangen Lernens, eines aktiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes und eines internen Dialogs zwischen Management und Belegschaftsvertretern als Unternehmensziele.<sup>25</sup> Am 4. September wurde der überarbeitete Vereinbarungsentwurf zum letzten Mal zwischen dem KVG und dem Verhandlungsgremium der Unternehmen diskutiert. Die Aufregung von August hatte sich in der Zwischenzeit gelegt, und die Sitzung fand in einer aufgeschlossenen Atmosphäre statt. Dies lag auch an der Haltung der Unternehmensleitung, die bereit war, in einigen noch strittigen Punkten auf die Arbeitnehmerverhandlungskommission zuzugehen und Kompromisse zu schließen. In zwei Punkten blieb man jedoch hart: bei der Aufsichtsratsgröße und bei der Ablehnung einer Schlichtungsstelle. Die „gelebte Praxis der Zusammenarbeit“ – so das Argument des Managements – mache die Einrichtung einer Schlichtungsstelle unnötig; außenstehende Dritte würden für die Interpretation der Vereinbarung nicht benötigt. Und auch das Argument von Rolf Zimmermann, dass die „vermeintliche Arbeitsfähigkeit“ eines kleineren Aufsichtsrates „zulasten einer noch stärkeren Europäisierung gehe“, fand keine Berücksichtigung. Immerhin war man bereit, der italienischen Repräsentanz im SE-Betriebsrat für eine Übergangszeit einen zusätzlichen Sitz zuzugestehen, da kein Italiener aufgrund der geringeren Beschäftigtenzahl gegenüber Frankreich und Großbritannien in das Kontrollgremium rücken konnte. Auch bei der Thematik der zustimmungs-



Peter Hemeling begleitete als Leiter der Rechtsabteilung die Verhandlungen zur Konstituierung des europäischen Betriebsrates.



Das Besondere Verhandlungsgremium und die Vertreter der Arbeitgeber nach Unterzeichnung der Vereinbarung

pflichtigen Geschäfte des Aufsichtsrats kam man der Arbeitnehmerseite entgegen: Der Vorstand verpflichtete sich, „den Aufsichtsrat über alle geschäftlichen Angelegenheiten, denen aufgrund ihrer besonderen Auswirkungen auf die allgemeine Unternehmenspolitik, die Finanzlage oder auf die Interessen der Arbeitnehmer eine grundlegende Bedeutung zukommt“, zu unterrichten. „Hierzu zählen Reorganisations- und Umstrukturierungsmaßnahmen mit erheblichen Auswirkungen auf die Beschäftigungslage im Konzern“, wie präzisierend ergänzt wurde.<sup>26</sup>

Am 20. September 2006 kam das BVG in Kempfenhausen, dem Ausbildungs- und Tagungsort der Allianz am Starnberger See, zusammen, um über das Verhandlungsergebnis zu entscheiden. Der Vorsitzende Zimmermann verwies noch einmal auf die Rechtssituation, entweder dem Vertrag über die Mitbestimmung der Mitarbeiterrepräsentanten in der SE zuzustimmen oder ein Zurückfallen auf die gesetzlichen Bestimmungen hinzunehmen, und erläuterte danach das Verhandlungsergebnis sowie die Empfehlung des KVG, den Entwurf der Mitbestimmungsvereinbarung anzunehmen. Die Aussprache war nur sehr kurz, das darauf folgende Abstimmungsergebnis eindeutig: Das BVG beschloss mit 24 Ja-Stimmen und einer Nein-Stimme, den SE-Vertrag anzunehmen und ihn noch am gleichen Tag durch die Vorsitzenden Tasselli und Zimmermann unterzeichnen zu lassen.<sup>27</sup>

Vor der Unterzeichnung, die um 18.00 Uhr erfolgte, erklärte Rolf Zimmermann in einer gemeinsamen Sitzung gegenüber der Verhandlungsgruppe der Unternehmer, dass der Abschluss der Mitbestimmungsvereinbarung ein Schritt sei, „um Europa für die Menschen erfahrbar zu machen“. Dieser Aspekt war in der bisherigen Arbeit der europäischen Interessenvertretung schon mehrfach thematisiert worden – mit unterschiedlichen Akzenten. Die Entstehung der europäischen Gemeinschaft war getragen von der Hoffnung, die in der Vergangenheit innerhalb immer kürzerer Abstän-

de aufflammenden Kriege in der Zukunft zu verhindern. Neben diesem friedensstiftenden Grundgedanken spielte aber auch eine soziale Komponente eine herausragende Rolle: Die europäische Gemeinschaft würde für die Arbeitnehmer nur dann akzeptabel sein, wenn es sich nicht um ein Europa der Reichen und Unternehmen handelte, sondern auch die Interessen der Arbeitnehmer angemessen berücksichtigt würden. In diesem Sinne war eine europäische Interessenvertretung auch Bestandteil dieses europäischen Prozesses. Es war den Allianz-Arbeitnehmervertretern wichtig, dass jenseits der politischen Institutionen der europäische Gedanke auch in der Arbeitswelt Bedeutung gewann und für die Beschäftigten konkret erfahrbar wurde. Aber auch für die Entwicklung der Allianz könne der SE-Betriebsrat eine wichtige Funktion übernehmen, betonte Zimmermann, denn er könne dem Vorstand als Quelle ungefilterter Informationen dienen. Deshalb sollte er „von der Unternehmensleitung nicht als Hemmnis, sondern hilfreiches Organ“ betrachtet werden.<sup>28</sup> Die „Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE“ vom 20. September 2006 enthält neben einer Präambel Regelungen über den SE-Betriebsrat sowie über die Unternehmensmitbestimmung. In der Präambel bekennen sich der Allianz-Vorstand und die Arbeitnehmervertretungen ausdrücklich zu einem sozialen Dialog im Unternehmen. Konsequenterweise erkennt die Unternehmensleitung daher auch die Einrichtung von Arbeitnehmervertretungen in ihren Gruppengesellschaften und deren Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften an. Vorstand und Arbeitnehmervertretungen treten für die Förderung der Chancengleichheit, der aktiven Unterstützung eines lebenslangen Lernens der Arbeitnehmer, eines aktiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz, der Nachhaltigkeit und des Schutzes der Umwelt sowie der Beachtung und Umsetzung der Kernarbeitsnormen der ILO, der Prinzipien des UN Global Compact und der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen ein. Mit dieser verbindlichen Erklärung wurden die verschiedenen Initiativen, mit denen das AEC in den vergangenen Jahren versucht hatte,



Kempfenhausen ist seit 2001 Ausbildungs- und Tagungsort der Allianz am Starnberger See

soziale Standards als Unternehmensziele zu setzen, verspätet von Erfolg gekrönt. Aus Sicht vieler Arbeitnehmerrepräsentanten war die Präambel das kulturelle Kernstück der Vereinbarung, denn die hier verankerten Ansprüche galten nun für alle Allianz-Gesellschaften in Europa, unabhängig davon, ob sie eine Belegschaftsvertretung besaßen oder nicht.

Der SE-Betriebsrat, der das AEC nun als betriebliches Vertretungsgremium auf europäischer Ebene ablöste, wurde durch die Vereinbarung im Vergleich zu seinem Vorgänger erheblich aufgewertet. Dies lässt sich schon an seiner Zusammensetzung erkennen. Jedes Land des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR), in dem mindestens 100 Allianz-Mitarbeiter beschäftigt waren, entsandte einen „Ländervertreter“; das Gleiche galt auch für die Schweiz, die nicht dem EWR angehörte. Eine Sonderstellung nahmen die Region Skandinavien/Baltikum, die einen gemeinsamen „Regionalvertreter“ benannte, sowie für die erste Amtszeit Italien ein, das gemäß dem Zugeständnis des Managements vorübergehend zwei „Ländervertreter“ entsenden konnte. Allianz-Gesellschaften, die in einem Land mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigten, wurden zusätzlich durch einen „Unternehmensvertreter“ vertreten; falls eine Allianz-Gesellschaft weitere 15.000 Mitarbeiter aufwies, konnte sie einen zusätzlichen „Unternehmensvertreter“ entsenden. Aufgrund der Beschäftigtenzahlen summierte sich die Zahl der stimmberechtigten Interessenvertreter im SE-Betriebsrat auf 37. Als Gäste konnte die europäische Interessenvertretung darüber hinaus die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat sowie zwei Vertreter europäischer Gewerkschaften zu ihren Sitzungen einladen. Mit dem Sitzverteilungsschlüssel sollten mehrere Grundsätze der Repräsentanz im SE-Betriebsrat verwirklicht werden: Möglichst viele europäische Länder, in denen die Allianz aktiv war, sollten im Gremium vertreten sein, ohne jedoch die Arbeitsfähigkeit durch ein zu großes Gremium negativ zu beeinflussen. Außerdem kam in dem Sitzverteilungsschlüssel das Einvernehmen darüber zum Ausdruck, dass die personalstarken Länder die kleineren nicht dominieren sollten. Das schon im AEC verwirklichte Grundprinzip, bei der internen Meinungsbildung einen möglichst breiten Konsens anzustreben, stand dabei Pate. Die Architektur des SE-Betriebsrates war damit demokratisch und europafördernd.

Die Beteiligungsvereinbarung brachte aber auch eine erhebliche Stärkung der Handlungsressourcen im Vergleich zum AEC: Der Tagungsrhythmus wurde von einer auf zwei turnusmäßige Sitzungen pro Jahr erhöht; das Dolmetschen der Sitzungen und die Übersetzung von Unterlagen sollten zunächst in vier Arbeitssprachen erfolgen. Der geschäftsführende Ausschuss (Executive Committee – ExCom) wurde gegenüber dem AEC von drei auf fünf Mitglieder, die aus mindestens drei Ländern stammen sollten, vergrößert. Der Vorsitzende des SE-Betriebsrates war von der beruflichen Tätigkeit vollständig freizustellen. Dagegen waren die übrigen Mitglieder von ihrer beruflichen Tätigkeit nur insoweit freizustellen, als dies zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich war. Der SE-Betriebsrat erhielt das Recht, Sachverständige für seine Arbeit hinzuzuziehen, und seine Mitglieder das Recht auf bezahlte Fortbildungsmaßnahmen. Im Zentrum des Gestaltungsrechts des SE-Betriebsrats stand die Unterrichtung und Anhörung über die Geschäftslage und die Perspektiven des Allianz-Konzerns, die grundsätzlich auch schon für das AEC galten, nun aber deutlich präzisiert wurden. Das Rechtsinstrument der Information und Anhörung war aus dem französischen Arbeitsrecht entlehnt; damit war gemeint, dass die Arbeitnehmervertretung so rechtzeitig zu informieren war, dass ihre Meinungsbildung in den Prozess der Beschlussfassung des Vorstandes einfließen konnte.



Eine entscheidende Kompetenzausweitung, die die weitere Entwicklung prägen sollte, ergab sich aber aus zwei Punkten: die Stärkung der Unterrichtung und Anhörung im Fall außergewöhnlicher Umstände sowie die Aufnahme eines Initiativrechts. Das in der Vereinbarung festgeschriebene Unterrichts- und Anhörungsverfahren räumte dem geschäftsführenden Ausschuss das Recht ein, „außergewöhnliche Umstände“ ein zweites Mal mit der Unternehmensleitung mit dem Ziel einer Einigung zu erörtern, falls die Unternehmensleitung die erste Stellungnahme des SE-Betriebsrats nicht berücksichtigt hatte. Zu den außergewöhnlichen Umständen zählten die Verlegung, Verlagerung oder Stilllegung von Unternehmen, Betrieben oder wesentlichen Betriebsteilen, der Zusammenschluss, die Umwandlung oder Spaltung von Unternehmen oder Betrieben oder bei Massenentlassungen. Das Initiativrecht eröffnete dem SE-Betriebsrat die Möglichkeit, die Arbeitgeberseite aufzufordern, Leitlinien für die Bereiche Chancengleichheit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz sowie Aus- und Weiterbildung zu verhandeln. In ihren zweiten Teil legte die Beteiligungsvereinbarung die Regeln für die Unternehmensmitbestimmung fest. Der zwölfköpfige SE-Aufsichtsrat wurde paritätisch zusammengesetzt. Die sechs Sitze der Arbeitnehmerbank wurden im Verhältnis zu den Beschäftigtenzahlen in den einzelnen Ländern besetzt. Dies bedeutete für den ersten Aufsichtsrat, dass die deutschen Arbeitnehmervertreter vier Sitze einnehmen konnten; einer der deutschen Sitze war für den im Auftrag von UNI Europa tätigen EBR-Koordinator bestimmt. Die restlichen beiden Sitze wurden mit Arbeitnehmervertretern aus Frankreich und Großbritannien besetzt. Die Gruppe der leitenden Angestellten war nicht im Aufsichtsrat vertreten, so dass die Arbeitnehmerbank keinen Sitz an sie abgeben musste. Die Mitbestimmungsrechte orientieren sich prinzipiell am deutschen Mitbestimmungsgesetz; dies betraf z. B. in einer Pattsituation den möglichen Einsatz einer ausschlaggebenden Zweitstimme des Aufsichtsratsvorsitzenden, der von der Eigenseite gestellt wurde.<sup>29</sup>

Am 13. Oktober 2006 wurde die Allianz SE als eine der ersten Europäischen Aktiengesellschaften in Deutschland ins Münchener Handelsregister eingetragen. Es ist dem Urteil von Stefan Rüb und Hans-Wolfgang Platzer zuzustimmen, dass die Gründung der Allianz SE „zu einem Entwicklungssprung der formalen Verfasstheit und Praxis der europäischen Unternehmensarbeitsbeziehungen“ führte.<sup>30</sup> Erstmals erfolgte eine eigenständige, sozialprivatrechtliche Festlegung von Mitbestimmungsregeln in einem europäischen Unternehmen auf der Basis von Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern. Auf zwei Ebenen wurde eine neue Rechtssetzung geschaffen: Zum einen wurde das deutsche Betriebsverfassungsgesetz um eine europäische Komponente ergänzt und zum anderen das Mitbestimmungsgesetz von 1976 in der Allianz SE vollständig ersetzt. Der Mitbestimmungsrechtsexperte der Hans-Böckler-Stiftung Roland Köstler war 2006 jedenfalls überzeugt davon, dass die Vereinbarung „der Startpunkt für eine europaweite Arbeitnehmermitbestimmung sein könnte“.<sup>31</sup> Einen besonderen Akzent, den wohl viele seiner Kollegen im BVG teilten, setzte Jean-Jacques Cette, indem er rückblickend zwei Punkte bei der Verankerung der Arbeitnehmerbeteiligung in der Allianz SE hervorhob: die gemeinsame erfolgreiche Zusammenarbeit sowie die Neuartigkeit des Erreichten. „Was uns immer getragen hat“, so sein Fazit, „ist der gemeinsame Wille, etwas aufzubauen.“ Unter Mitwirkung aller sei dabei etwas Neues entstanden: „Es war kein Haus, in das wir eingetreten sind, das schon bestanden hat, sondern *unser gemeinsames Haus*.“<sup>32</sup>



# EUROPA IM BLICK

## Die Praxis der Mitbestimmung in der Allianz SE

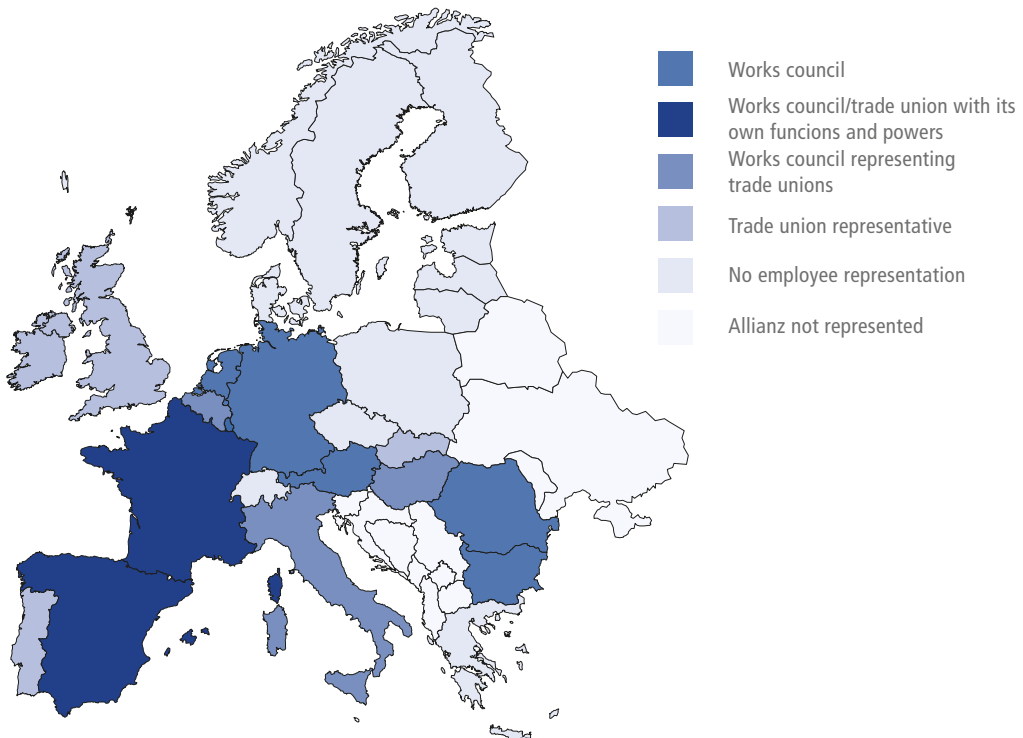
### **Startschuss für die neue europäische Interessenvertretung: Die Konstituierung des SE-Betriebsrats**

Am 24. Januar 2007 trafen sich am Allianz-Standort Unterföhring erstmals die Repräsentanten des neuen SE-Betriebsrats. 16 Länder hatten insgesamt 37 Arbeitnehmervertreter entsandt, die nun für vier Jahre die Interessen der Beschäftigten in der Allianz SE wahrnehmen sollten. Die stärkste Gruppe stellte mit zehn Personen Deutschland. Frankreich, Italien und Großbritannien hatten drei Delegierte entsandt, je zwei kamen aus Österreich, der Slowakei, Spanien und Ungarn. Außerdem nahmen als Gäste die Gewerkschaftsvertreter von UNI Europe Finanz Jörg Reinbrecht und Birgit Ivancsics sowie das französische Aufsichtsratsmitglied Jean-Jacques Cette an der Sitzung teil.<sup>1</sup>

Alle Interessenvertreter waren in den vier Monaten seit dem Vertragsabschluss in ihren Ländern bestellt worden. Das Wahlverfahren war aber von Land zu Land unterschiedlich; hierin spiegelten sich die im jeweiligen Land bestehenden Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung und der Gewerkschaftsbewegung wider. In einigen Ländern wie Deutschland, Österreich und den Niederlanden wurden die Mitglieder des SE-Betriebsrats von den Betriebsräten gewählt. In anderen Ländern wie Frankreich, Italien, Portugal und Spanien waren es die Gewerkschaften, die die Mitglieder auswählten, allerdings z. T. nach unterschiedlichen Verfahren, und in Ländern wie Irland und Großbritannien wurden sie von den Belegschaften in einer geheimen landesweiten Abstimmung gewählt. Gemeinsam galt damit für alle Interessenvertreter, dass sie durch ein Wahlverfahren legitimiert waren.

Nach der Eröffnung der konstituierenden Sitzung durch Rolf Zimmermann wählte der SE-Betriebsrat als erste Amtshandlung die fünf Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses. Von den sieben Kandidaten wurden Rolf Zimmermann (Allianz), Geoff Hayward (Cornhill), Paul Verhoeven (Allianz Niederlande), Claudia Eggert-Lehmann (Dresdner Bank) und Sergio Tasselli (RAS) gewählt. In einer anschließenden kurzen Beratung entschied der geschäftsführende Ausschuss, Rolf Zimmermann zum Vorsitzenden sowie Geoff Hayward und Sergio Tasselli zu seinen Stellvertretern zu ernennen.

Als letzten Beschlusspunkt musste der SE-Betriebsrat sich mit der Ernennung des britischen Aufsichtsratsmitglieds befassen. Die vier deutschen und der französische Vertreter waren aufgrund der rechtlichen Bestimmungen von den jeweiligen Konzerninteressenvertretungen benannt worden. Da eine solche Interessenvertretung in Großbritannien nicht bestand, musste der SE-Betriebsrat über den aus Großbritannien eingereichten Vorschlag abstimmen, Geoff Hayward für den Aufsichtsrat zu benennen; er folgte dem Vorschlag einstimmig.<sup>2</sup>



Mitarbeitervertretungsstrukturen in Europa (Vortrag von Werner Zedelius 2011)

## Die Arbeitsweise des SE-Betriebsrats

Aufgrund der langjährigen Erfahrung und Praxis der europäischen Interessenvertretungsarbeit bei der Allianz im AEC konnte der SE-Betriebsrat auf arbeitsfähige Strukturen und Beziehungen zurückgreifen und die in der Beteiligungsvereinbarung angelegten Handlungsmöglichkeiten schnell umsetzen. Die Kontinuität schlug sich insbesondere im Ablauf der Sitzungen des SE-Betriebsrats nieder, der die bewährte Praxis des AEC übernahm. Die dreitägigen Treffen fanden jeweils zu Jahresbeginn und -mitte an wechselnden Allianzstandorten statt. Sie wurden mittags des ersten Tages mit einer internen Besprechung eröffnet, in der zunächst Berichte über die Entwicklung des letzten Halbjahres in der Allianz SE sowie in den einzelnen Ländern und sodann die Vorbereitung des Treffens des SE-Betriebsrates mit dem Management, das am folgenden Tag stattfand, im Mittelpunkt standen. Die ganztägige Besprechung des Betriebsrats mit der Unternehmensleitung am zweiten Arbeitstag umfasste zwei Blöcke: Zunächst referierten verschiedene Manager über zuvor mit dem ExCom abgestimmte Themen, über die dann mit den Interessenvertretern diskutiert wurde. Anschließend folgte ein „Round Table“ mit einem Vorstandsmitglied. Am Vormittag des dritten Arbeitstags wertete der SE-Betriebsrat schließlich die Besprechung mit dem Management aus und formulierte Arbeitsaufträge, insbesondere an den ExCom. Diese Praxis wurde im Laufe der Zeit immer wieder hinterfragt, aber auch nach zehn Jahren Praxis kam der geschäftsführende Ausschuss zu dem Ergebnis, dass dieser Ablauf „noch der beste Weg ist, die Sitzung zu organisieren“.<sup>3</sup>

Das eigentliche Informations-, Koordinations- und Handlungszentrum bildete von Anfang an der fünfköpfige geschäftsführende Ausschuss des SE-Betriebsrats. In den folgenden Jahren änderte sich allerdings die Zusammensetzung des Gremiums. Zunächst trat Anfang 2008 Paul Verhoeven aus persönlichen Gründen von seinem Amt zurück. An seiner Stelle wählte der SE-Betriebsrat den slowakischen Arbeitnehmervertreter Bohuslav Cir in den ExCom.<sup>4</sup> Er sollte insbesondere die Interessen der Allianz-Beschäftigten in den osteuropäischen Ländern vertreten. Als im Januar 2009 im Zuge der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank die Betriebsräte der Dresdner Bank aus den Gremien der SE ausscheiden mussten, wählte der SE-Betriebsrat Jean-Jacques Cette als Nachfolger von Claudia Eggert-Lehmann in den ExCom.<sup>5</sup> Nach dem altersbedingten Ausscheiden von Sergio Tasselli wurde im Februar 2010 Hubert Weber in den geschäftsführenden Ausschuss gewählt, Jean-Jacques Cette wurde als Nachfolger von Tasselli stellvertretender Vorsitzender des SE-Betriebsrats.<sup>6</sup>

Der geschäftsführende Ausschuss trat in der Regel vier- bis fünfmal pro Jahr zwischen den beiden SE-Betriebsratstagungen zu ein- bis zweitägigen Besprechungen zusammen. Tagungsort war vor allem aus praktischen Gründen zumeist München oder Frankfurt am Main, da der Ausschuss hier auf notwendige Technik sowie auf die Hilfe von Beate Link zurückgreifen konnte, die gemäß der Mitbestimmungsvereinbarung dem Vorsitzenden des SE-Betriebsrats „zur administrativen Unterstützung der Wahrnehmung seiner Aufgaben zur Verfügung“ gestellt wurde.<sup>7</sup>

Die Aufgaben des geschäftsführenden Ausschusses waren umfangreich: Generell oblag ihm die Geschäftsführung und Vertretung des SE-Betriebsrats. Zu den konkreten Aufgaben gehörten die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen des SE-Betriebsrats, also z. B. die Protokollführung, aber auch die Erarbeitung und Umsetzung von Beschlussvorlagen sowie alle Aufgaben, die ihm vom SE-Betriebsrat übertragen waren. Zwischen diesen Sitzungen war er der Ansprechpartner und Verhandlungspartner für die Unternehmensleitung.<sup>8</sup> Paul Achleitner hatte am Ende der Vertragsverhandlungen im September 2006 angekündigt, dass Gerhard Rupprecht als zukünftiges Mitglied des Vorstands der SE für den Bereich Arbeit und Soziales als „arbeitgeberseitiger Ansprechpartner“ fungieren würde.<sup>9</sup> Eine weitere Funktion des ExCom bestand in der Wahrnehmung der Außenvertretung des SE-Betriebsrats, die aufgrund der vielen externen Anfragen zum ersten SE-Projekt in Deutschland einen erheblichen Zeitrahmen umfasste. Zur Bearbeitung inhaltlicher Fragen initiierte der ExCom Arbeitsgruppen des SE-Betriebsrats; er schlug nicht nur deren Themen und Mitglieder vor, sondern benannte auch ein ExCom-Mitglied mit der Leitung. Aus dieser Konstruktion zog er einen doppelten Nutzen: Der ExCom war so stets über den Stand der Gruppenarbeit informiert; er sah die Arbeitsgruppen aber auch als ein geeignetes Mittel an, um mehr Mitglieder aus dem SE-Betriebsrat und darüber hinaus weitere sachkundige Interessenvertreter in die aktuelle Arbeit einzubeziehen.<sup>10</sup> Und schließlich fiel dem ExCom nach der Beteiligungsvereinbarung auch die Aufgabe zu, Beschäftigte in Ländern zu vertreten, die im SE-Betriebsrat keinen Sitz hatten.



Der Italiener Sergio Tasselli war seit den 1980er Jahren führend in den verschiedenen europäischen Betriebsratsgremien vertreten.

Eine wichtige Aufgabe sah der ExCom darin, die Arbeitsfähigkeit und den Zusammenhalt des SE-Betriebsrats angesichts der unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Ländervertreter herzustellen. In der Anfangsphase organisierte er daher mit Unterstützung des European Trade Union Institut for Research (ETUI) zwei von der Allianz finanzierte Seminare für die Mitglieder des SE-Betriebsrats, die über die Vermittlung von Kenntnissen für ihre konkrete Arbeit hinaus auch einen Selbstfindungsprozess des Gremiums einleiten sollten, um vor allem einen gemeinsamen europäischen Gedanken zu entwickeln.<sup>11</sup>

Ein immer wieder kritisch hinterfragtes Thema im SE-Betriebsrat stellte die interne und externe Kommunikation dar. Um das Gremium besser mit den Arbeitnehmervertretungen der Allianz-Gesellschaften in Europa zu verankern, entstand Anfang 2009 die Idee, UNI (Union Network International) Europa Finanz zu bitten, die gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmerrepräsentanten zu einem Treffen einzuladen, um aktuelle Probleme im Konzern zu besprechen.<sup>12</sup> Diese Initiative, die wohl von Geoff Hayward ausging, fiel bei UNI Europa auf fruchtbaren Boden. Dieser europäische Gewerkschaftsbund hatte schon 2006 ein Konzept beschlossen, nach dem in seinem Organisationsbereich transnationale „Gewerkschaftsallianzen“ aufgebaut werden sollten. Darunter verstand UNI Europa „unternehmensbezogene Netzwerke von gewerkschaftlich organisierten EBR-Mitgliedern, EBR-Koordinatoren und Gewerkschaftsfunktionären von im Unternehmen vertretenen UNI-Europa-Mitgliedsgewerkschaften“.<sup>13</sup> Mit diesen Netzwerken bezweckte der Gewerkschaftsbund, über die transnationalen Prozesse der jeweiligen Unternehmen auf dem Laufenden gehalten zu werden.



Den geschäftsführenden Ausschuss formten 2011 Heidi Mader aus Österreich, Geoff Hayward, Rolf Zimmermann, Bohuslav Cir aus der Slowakei und Jean-Jacques Cette (im Uhrzeigersinn).

Die erste dieser Allianz-Netzwerktagungen mit 27 Teilnehmern aus zehn Ländern fand Anfang 2010 in Berlin statt. Dort wurde der Beschluss gefasst, dass die Treffen unter der Schirmherrschaft von UNI Europa Finanz zukünftig jährlich stattfinden sollten, finanziell getragen von dem Gewerkschaftsbund und seinen Mitgliedsgewerkschaften. Der Gewerkschafter Jörg Reinbrecht fungierte von Beginn an als „externer Koordinator“. Geoff Hayward wurde auf der ersten Tagung als „interner gewerkschaftlicher Koordinator“ für die Treffen benannt, so dass eine enge Verbindung zwischen dem Allianz SE-Betriebsrat und der „Allianz-Alliance“, wie das UNI-Europa-Finanz-Netzwerk ab 2012 genannt wurde, bestand, die eine gemeinsame Formulierung von Zielen und Prioritäten absichern sollte.<sup>14</sup>

## **Information und Konsultation: Basisprozesse transnationaler Partizipation**

Die Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE vom September 2006 sah den Grundsatz vor, dass die Unternehmensleitung den SE-Betriebsrat „in seinen turnusmäßigen Sitzungen ... über die Geschäftslage und die Perspektiven des Allianz Konzerns unter rechtzeitiger Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten und ihn anzuhören“ hat.<sup>15</sup> Die Unterrichts- und Anhörungsverpflichtung der Allianz erstreckte sich auf Unternehmensmaßnahmen, -politiken und -projekte, die mindestens zwei verschiedene Länder betrafen. Es handelte sich hier also nicht um Mitbestimmung oder um die Verhandlung von Arbeitsbedingungen nach dem deutschen Betriebsverfassungsrecht, da der SE-Betriebsrat nur für grenzüberschreitende Angelegenheiten zuständig war, nicht aber für Fragen der Mitwirkung und Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene oder für die Umsetzung nationaler Unternehmensentscheidungen. Ordnet man den europäischen Betriebsrat in die Struktur des bundesrepublikanischen Betriebsverfassungssystems ein, so steht er – aufbauend auf dem Betriebsrat, der für Belange seines Betriebs zuständig ist, dem Gesamtbetriebsrat, dessen Zuständigkeit sich auf überbetriebliche Fragen eines Unternehmens erstreckt, und dem Konzernbetriebsrat, der sich mit unternehmensübergreifenden Angelegenheiten eines Konzerns befasst – an der Spitze einer „Pyramide der Subsidiarität“; er ist eine Institution des kollektiven Arbeitsrechts auf europäischer Ebene.<sup>16</sup>

In der Allianz-Beteiligungsvereinbarung werden als „Regelbeispiele für Unterrichtung und Anhörung“ eine große Anzahl von unterschiedlichen Unternehmensfaktoren genannt. Dazu gehört zunächst die Information zur jüngsten Entwicklung und zur wahrscheinlichen Weiterentwicklung der wirtschaftlichen Situation und Tätigkeit, also über die Struktur sowie die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Konzerns, die voraussichtliche Entwicklung der Geschäfts-, Produktions- und Absatzlage, die Beschäftigungslage und ihre Entwicklung sowie die Investitionen. Der besondere Fokus für die Anhörung liegt aber auf potenziell beschäftigungswirksamen Maßnahmen wie grundlegenden Änderungen der Organisation, der Einführung neuer Arbeits- und Fertigungsverfahren, der Verlegung von Unternehmen, Betrieben oder wesentlichen Betriebsteilen sowie der Verlagerung der Produktion, Zusammenschlüssen oder Spaltungen von Unternehmen oder Betrieben, der Einschränkung oder Stilllegung von Unternehmen, Betrieben oder wesentlichen Betriebsteilen sowie Massenentlassungen.<sup>17</sup>

Aufbauend auf der weiten europäischen Arbeitsrechtsauffassung sind Information und Konsultation in der rechtlichen Konstruktion der Vereinbarung untrennbar miteinander verknüpft. Das bedeutet, dass die Information durch die Konzernleitung nicht das Ende des Beteiligungsprozesses darstellt, sondern dass der SE-Betriebsrat jederzeit das Recht hat, Stellungnahmen und Vorschläge zu den Entscheidungen, die das Unternehmen fällen will, auszuarbeiten. Dieses Verfahren verpflichtet auch das Unternehmen, eine begründete Antwort auf die Position der europäischen Interessenvertretung zu liefern. Die Informations- und Anhörungsrechte beinhalten jedoch keine Teilhabe an der Entscheidungsbefugnis; die Entscheidung obliegt weiterhin dem Unternehmen. Aufgrund des so strukturierten Prozesses legte der SE-Betriebsrat von Anfang an großen Wert auf eine rechtzeitige Information der Konzernleitung über Maßnahmen, die sie durchführen wollte, da nur so ein darauf aufbauender Anhörungsprozess Sinn machte. Rechtzeitigkeit bedeutet, das Anhörungsverfahren vor der tatsächlichen Beschlussfassung des Vorstands einzuleiten und somit einen Einfluss auf den Inhalt zu ermöglichen. In diesem Sinne definierte der Vorsitzende des SE-Betriebsrates die Funktion des Gremiums als einen „Seismografen“ über die Stimmung der Beschäftigten und ihrer Bedürfnisse<sup>18</sup> oder als ein „Frühwarnsystem“, dem es aber nur bei rechtzeitiger Information nachkommen könne.<sup>19</sup> In ähnliche Richtung geht das Urteil des HR-Managers Richard Schönwerth, der den Wert des europäischen Betriebsrats bei der Allianz darin sieht, dass durch seine Einflussnahme im Frühstadium „eine Selektion der Entscheidungsrichtung im Management“ erfolgt.<sup>20</sup> Vorstandsmitglied Gerhard Rupprecht schloss sich bei seinem Ausscheiden aus der Allianz diesem positiven Urteil an: „Der SE-Betriebsrat ist ein Gewinn für uns alle. Dieses Gremium gibt Mehrwert für die Allianz-Gruppe“, waren seine Abschiedsworte gegenüber dem ExCom.<sup>21</sup>



Der Europäische Betriebsrat der Allianz nach der Neuwahl im Jahr 2011 gemeinsam mit Werner Zedelius (3. Reihe mit blauer Krawatte) in der Eingangshalle der Hauptverwaltung in München



In den ersten zehn Jahren der Tätigkeit des SE-Betriebsrats lassen sich einige inhaltliche Schwerpunkte der Information und Anhörung herauskristallisieren, auf die im Folgenden kurz eingegangen werden soll. Zu einem der ersten und wichtigsten Schwerpunkt-Themen gehörte „Diversity“. Dieses Konzept hat seinen Ursprung in der Bürgerrechtsbewegung der USA; Diversität stand hier für die Herstellung von Chancengleichheit von Personen oder Gruppen, die aufgrund bestimmter Merkmale benachteiligt werden. Seit dem Ende der 1990er Jahre ist das Diversitätsmanagement als eine Methode des betrieblichen Personalwesens bekannt, die darauf abzielt, die Vielfalt der Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnbringend zu nutzen.<sup>22</sup>

Schon in der Präambel der Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer hatten sich Arbeitnehmervertreter und Unternehmensleitung zu dem Grundprinzip der Diversity bekannt, die „Chancengleichheit auf allen Ebenen der Gesellschaft zu fördern“. Unterschiede in Herkunft, Geschlecht, Rasse, Alter und persönlichem Erfahrungshintergrund sollten zur Weiterentwicklung der Allianz beitragen, indem gleiche Behandlung, gleiche Chancen und Integration als wichtige Anliegen verstanden werden.<sup>23</sup> Kurz nach der Konstituierung des SE-Betriebsrats hatte Geoff Hayward deshalb Kontakt mit Clem Booth aufgenommen, der im SE-Vorstand für den „Allianz Global Diversity Council“ zuständig war.<sup>24</sup> Dieser im Jahr 2007 gegründete Rat bewertete und koordinierte die Diversity-Pläne, zu deren Erarbeitung alle Allianz-Gesellschaften nach Richtlinien verpflichtet waren; oberstes Ziel war es, „die unterschiedlichen individuellen Charaktere, kulturellen Hintergründe und persönlichen Gleichheiten am Arbeitsplatz wertzuschätzen und zu fördern“.<sup>25</sup> Ziel dieser Aktivitäten war es, die Attraktivität der Allianz als Arbeitgeber zu verbessern, nachdem man 2006 in einer Umfrage unter den hundert größten europäischen Unternehmen nur auf Platz 62 gelandet war.<sup>26</sup>

Der geschäftsführende Ausschuss des SE-Betriebsrats erklärte im Mai 2007 seine grundsätzliche Unterstützung für die Diversity-Strategie des Vorstands.<sup>27</sup> Demgegenüber hatte der SE-Betriebsrat durchaus noch Bedenken; die Meinungen gingen auseinander, „ob dies wirklich ein Anliegen des Managements ist oder ob dies nur als eine Art ‚Aushängeschild‘ zur positiven Darstellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit dient“. Ein Jahr später, in der Sitzung des SE-Betriebsrats Mitte Juli 2008, erläuterte Vorstandsmitglied Oliver Bäte die geplanten Diversity-Maßnahmen. Zwei Punkte hob er hervor: Es sei nötig, mit Hilfe von Rotationsprogrammen den Internationalisierungsgrad in den Gesellschaften zu steigern, vor allem aber müsse die Anzahl von Frauen in Managementpositionen erhöht werden.<sup>28</sup> Noch im gleichen Jahr präzierte der Vorstand letzteres: Eines der konkreten Ziele, das die Allianz sich im Jahr 2008 setzte, war, die Anzahl von Frauen in der Nachfolgeplanung für alle Ebenen weltweit auf 30 Prozent zu erhöhen.<sup>29</sup> Für das mittlere Management wurde dieser Anteil bereits im Jahr 2012 erreicht. Darüber hinaus unterzeichnete die Allianz SE eine freiwillige Selbstverpflichtung der DAX 30-Unternehmen in Deutschland, nach der sie bis Ende 2015 ei-



Gerhard Rupprecht war von 1991 bis 2010 Mitglied des Vorstands der Allianz und 2006 erster Vorstandschef der Allianz Deutschland AG.



Michael Diekmann war Vorstandsvorsitzender der Allianz von 2003 bis 2015 und ist seit 2017 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Allianz SE.



An der Sitzung des Europäischen Betriebsrats im Juli 2015 in Brüssel nimmt erstmals Oliver Bäte als neuer Vorstandsvorsitzender der Allianz teil.



nen Anteil von 30 Prozent Frauen bei den Führungskräften erreichen wollte.<sup>30</sup> Ende des Jahres 2016 lag der Anteil von Frauen in Führungspositionen bei der Allianz Deutschland bei 30,6 Prozent – das selbst gesteckte Ziel für Deutschland war erreicht worden.<sup>31</sup>

## **Der europäische Sozialdialog bei der Allianz: Diskussions- und Abstimmungsplattform zwischen Management und SE-Betriebsrat**

Schon wenige Wochen nach der Konstituierung des SE-Betriebsrats traf sich der ExCom im April 2007 mit dem Vorstand für Arbeit und Soziales Gerhard Rupprecht, um das weitere gemeinsame Vorgehen zu besprechen.<sup>32</sup> Man einigte sich zunächst darauf, dass im direkten Anschluss an die erste Sitzung des SE-Betriebsrats Ende Juni 2007 in München die Vorstandsmitglieder Diekmann, Achleitner und Rupprecht mit den Mitgliedern des ExCom zusammenkommen sollten. Zentrales Thema dieses Sozialen Dialogs sollten die europaweiten Umstrukturierungen in der Allianz sein.<sup>33</sup> Insbesondere vor dem Hintergrund der monatelangen Auseinandersetzungen um das Kürzungsprogramm in Deutschland, die erst im November 2006 durch einen Kompromiss mit den Arbeitnehmervertretungen beendet werden konnten, besaß das Thema eine hohe Brisanz. Denn nach Darstellung von Rolf Zimmermann auf der letzten AEC-Sitzung im Juni 2006 hatte der Vorstandsvorsitzende Diekmann auf der Hauptversammlung am 3. Mai 2006 in München angekündigt, „dass die im deutschen Versicherungsgeschäft gerade beginnenden Umstrukturierungen auch Modellcharakter für andere Gesellschaften in Europa haben sollen“.<sup>34</sup> Vor dem SE-Betriebsrat ging Rolf Zimmermann zu Tagungsbeginn auf das anstehende Gespräch des ExCom mit dem Vorstand ein. Er kritisierte, dass trotz „enormer Gewinne, die eigentlich zeigen, dass die Mitarbeiter erfolgreich arbeiten, ... ständig Umstrukturierungen vorgenommen“ würden. Gewinner seien „letztendlich nur die Aktionäre, deren Rendite erhöht“ werde. Ziel des Gespräches sei es daher, „einen sozialverträglichen Best-Practise-Prozess zur Umstrukturierung zu vereinbaren“.<sup>35</sup>

Die erste Sitzung des Sozialen Dialogs blieb allerdings ohne konkrete Ergebnisse. Man einigte sich darauf, zunächst in getrennten Arbeitsgruppen, die jeweils von Rolf Zimmermann sowie dem neu bei der Allianz Deutschland in den Vorstand als Arbeitsdirektor berufenen Wolfgang Brezina geleitet wurden, Vorschläge zu erarbeiten, die im weiteren Prozess des Sozialen Dialogs gemeinsam diskutiert werden sollten. Darüber hinaus machte der ExCom das Initiativrecht des SE-Betriebsrats aus der Beteiligungsvereinbarung geltend, indem er den Umgang mit arbeitsbedingtem Stress und lebenslangem Lernen bei der Allianz im Unternehmensdialog zu thematisieren wünschte. Die Arbeitgeberseite zeigte sich grundsätzlich bereit, Sondierungs- und Verhandlungsgespräche in der Sozialdialoggruppe zu beiden Themen aufzunehmen.<sup>36</sup>

Der Soziale Dialog geriet jedoch nach den ersten abtastenden Schritten ins Stocken; Besprechungen des geschäftsführenden Ausschusses mit Gerhard Rupprecht blieben ohne Ergebnis.<sup>37</sup> Als Grund machte Rolf Zimmermann im April 2009 geltend, dass die Mehrheit der Allianz-Manager, die im Gesprächs- und Verhandlungsgremium involviert waren, in der Zwischenzeit aus unterschiedlichen Gründen das Unternehmen verlassen hätten.<sup>38</sup> Deshalb

war es 2009 notwendig, die Arbeit auf einer neuen, formalisierten Basis zu stabilisieren. Der Teilnehmerkreis wurde auf 18 ausgeweitet, das Gremium paritätisch zusammengesetzt und ein jährlicher Tagungsrythmus vereinbart. Die Arbeitnehmerseite entsandte nicht nur die Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses, sondern auch die Arbeitnehmervertreter des SE-Aufsichtsrats in die Dialoggruppe; die Federführung lag beim Vorsitzenden des SE-Betriebsrats Zimmermann. Diese Konstruktion führte zu einer intensiven Vernetzung zwischen Aufsichtsrat und SE-Betriebsrat und über das gewerkschaftliche Aufsichtsratsmitglied zu einer institutionalisierten Einbeziehung von UNI Europa in die Unternehmensverhandlungen. Die Arbeitgeberseite entsandte Personalverantwortliche der großen europäischen Gesellschaften und ggf. Fachleute des jeweiligen Themengebiets aus den Unternehmen in den Sozialen Dialog; die Federführung lag hier bei Wolfgang Brezina. Jedes Jahr fanden nun zwei reguläre Sitzungen statt, was dem Gesprächs- und Verhandlungsprozess eine stabilere Basis geben sollte; sie wurden jeweils alternierend von Brezina und Zimmermann geleitet.<sup>39</sup>

Nach der ersten Sitzung des neuen Sozialdialogs herrschte im ExCom zunächst Skepsis über den Neuanfang. Man kritisierte, dass die Arbeitgeberseite die Unterlagen erst kurz vor der Sitzung eingereicht habe, so dass eine intensive Vorbereitung nicht möglich gewesen sei, und auch die Diskussion habe keine Fortschritte erbracht. Insbesondere stieß auf, dass das neue Vorstandsmitglied der Allianz Deutschland Brezina, der zuvor Vorsitzender der Regionalleitung des Dienstleistungsgebiets Südost gewesen war, bisher nur begrenzte Erfahrungen mit Arbeitnehmervertretungen hatte; er müsse hier noch eine veritable Lernkurve vollziehen. Die strategische Situation wurde als Spagat empfunden: Man müsste der Gegenseite klar machen, dass man noch geduldig sei, aber dies gelte nicht unbegrenzt – man müsse gleichzeitig auch überlegen, „wie wir es bis zu Herrn Diekmann hochschrauben können“.<sup>40</sup>

Diese anfänglichen Schwierigkeiten waren aber bald überwunden. Anfang 2011 gab Werner Zedelius, der Nachfolger von Gerhard Rupprecht als Vorstand für Personal und Soziales bei der Allianz SE, seiner Überzeugung Ausdruck, dass „der Sozialdialog ein geeignetes Forum ist, den Dialog zwischen dem Management der Allianz SE und den europäischen Arbeitnehmervertretern zu intensivieren“. Zedelius öffnete sogar die Tür für eine Ausweitung des Dialogs, indem er die Bereitschaft des Vorstands signalisierte, weitere Punkte aus der Präambel der Mitbestimmungsvereinbarung vom September 2006 als zukünftige Themen zu behandeln.<sup>41</sup>

## **„Gemeinsame Erklärungen“: Vereinbarungspolitik bei konkreten Umstrukturierungen**

Der Beginn der Ära von Michael Diekmann als Vorstandsvorsitzender stand im Zeichen der Konsolidierung der Allianz. Das Geschäftsjahr 2002 war erstmals in ihrer mehr als 100jährigen Geschichte mit einem Verlust abgeschlossen worden; dieser belief sich auf rund 1,2 Milliarden Euro.<sup>42</sup> Seit 2003 standen auf den Tagungen des AEC deshalb Maßnahmen des Managements in der Diskussion, „die die Profitabilität ... und unsere Ratings verbessern“.<sup>43</sup> Nach Gründung der SE kritisierte der Vorsitzende des SE-Betriebsrats Rolf Zimmermann die weiter forcierte Restrukturierungspolitik des Vorstands intern heftig. Angesichts unterschiedlicher Umstrukturierungsmaßnah-

men in einzelnen Ländern gab er im Juni 2007 für den europäischen Betriebsrat das Ziel vor, mit der Unternehmensleitung „einen sozialverträglichen Best-Practice-Prozess ... zu vereinbaren“.<sup>44</sup> Der geschäftsführende Ausschuss diskutierte das weitere Vorgehen in seiner Sitzung im April 2008 ausführlich. Übereinstimmung bestand darüber, dass man nicht akzeptieren könne, dass die Gesellschaft nur die Eigentümer belohne; auch die Mitarbeiter müssten ihren Anteil an den Ergebnissen, die sie erwirtschafteten, erhalten. Strategische Entscheidungen des Vorstandes beträfen auch die Beschäftigten. Deshalb wäre es schon ein riesiger Schritt vorwärts, wenn das Management vor einer Umstrukturierungsentscheidung mit der Arbeitnehmervertretung sprechen würde. Wichtig sei es aber, einen eigenen „sozialen Plan“ zu entwerfen, mit dessen Hilfe man negative Auswirkungen für die Arbeitnehmer abwehren könnte. Ein großes Problem sah der ExCom dabei in den unterschiedlichen rechtlichen Voraussetzungen in der EU. Einige Länder verfügten über sehr gute Sozialgesetze und betriebliche Vereinbarungen, so dass eine angestrebte zentrale Allianz-Vereinbarung diese nicht tangieren dürfe. Deshalb müsse man vorsichtig vorgehen. Man müsse sich über zentrale Punkte verständigen, z. B. die Vermeidung von Kündigungen, aber auch behutsam sein, lokale Gesetze und Vereinbarungen nicht zu beschneiden. Der Protokollant Geoff Hayward fasste die Diskussion in dem Ziel zusammen: „Alle müssen in die gleiche Richtung ziehen.“<sup>45</sup>

Ins Zentrum der Diskussion rückte dabei das Zielbetriebsmodell TOM (Target Operating Model). Mit ihm vollzog die Allianz den Übergang von der Spartenorganisation hin zu einem funktionalen Geschäftsmodell, bei dem die Kundenorientierung im Mittelpunkt stehen sollte. Verbunden damit war eine Vereinheitlichung und Zentralisierung der IT. Die Allianz verabschiedete sich von den getrennten IT-Systemen im Lebens- und Sachversicherungsgeschäft und ging dazu über, die Verträge der Sach-, Lebens- und Krankenversicherung auf einer einheitlichen Betriebsplattform zu verwalten. Parallel dazu wurden die Arbeitsabläufe neu organisiert. TOM war zunächst in Österreich erprobt worden und wurde anschließend ab 2008 in Deutschland, später auch in anderen Ländern eingeführt.<sup>46</sup> Der Vorstand erwartete, dass mit der Umsetzung des Betriebsmodells in allen europäischen Ländern Kosteneinsparungen in Höhe von rund 15 Prozent zu erreichen waren.<sup>47</sup>

Trotz intensiver Diskussionen zwischen dem Vorstand und der europäischen Interessenvertretung kam eine Vereinbarung über die Umsetzung von TOM in den europäischen Allianz-Gesellschaften jedoch nicht zustande. Der Versuch des SE-Betriebsrats, gemeinsam mit der Unternehmensleitung Best Practices für die Veränderungsprozesse zu entwickeln und vertraglich festzuschreiben, wurde vom Vorstand abgelehnt. Gerhard Rupprecht bestand in der Besprechung mit dem SE-Betriebsrat im Februar 2009 darauf, „dass die Modalitäten der Umsetzung und Implementierung von ... TOM vom lokalen Management in eigener Zuständigkeit entschieden und mit den lokalen Arbeitnehmergremien verhandelt würden. Die Zuständigkeit des SE-Betriebsrats erstreckte sich auf grenzüberschreitende Angelegenheiten.“<sup>48</sup>

War der Versuch, im Rahmen der Strukturveränderungen bei der Einführung von TOM eine Vereinbarung mit dem Allianz-Vorstand zu erreichen, 2009 noch gescheitert, so ergab sich ein Jahr später eine andere Situation, als der Kreditversicherer Euler Hermes neu aufgestellt werden sollte. Die Euler Hermes SA mit Sitz in Paris war 2002 gegründet worden, indem der mehrheitlich der AGF gehörende Kreditversicherer Euler die im mehrheitlichen Besitz der Allianz befindliche



Die Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses, Jean-Claude Le Goaër und Rolf Zimmermann in Frankfurt am Main 2016, mit dem Vorsitzenden des dortigen Betriebsrats, Thomas Kroschwitz; im Hintergrund sieht man die Simultanübersetzer.

deutsche Hermes Kreditversicherung erwarb und auf diesem Weg mit mehr als 6.000 Mitarbeitern in über 40 Ländern zum größten Kreditversicherer der Welt wurde.<sup>49</sup>

Die Geschäfte der Euler Hermes SA entwickelten sich in den nächsten Jahren jedoch nicht zufriedenstellend, so dass der Vorsitzende des Hermes-Gesamtbetriebsrat Horst Meyer in Juli 2009 im SE-Betriebsrat berichten musste, dass die Geschäftsführung „überraschend ausgetauscht“ worden sei. Er befürchtete eine Zentralisierung und Verlagerung von Funktionen aus Hamburg nach Paris. Vorstandsmitglied Jean-Philippe Thierry konnte in der Besprechung mit dem europäischen Betriebsrat am folgenden Tag keine zufriedenstellende Antwort auf die Frage nach den Plänen der neuen Geschäftsleitung von Euler Hermes geben, da die strategische Diskussion mit dem Vorstand der Allianz SE noch nicht abgeschlossen sei, sagte dem SE-Betriebsrat aber einen „grenzüberschreitenden sozialen Dialog“ zu.<sup>50</sup>

Doch wer sollte der Ansprechpartner für die neue Euler Hermes-Geschäftsführung sein? Die Tatsache, dass das Kreditversicherungsunternehmen keine internationale Interessenvertretung besaß, warf Zuständigkeitsfragen auf. Der SE-Betriebsrat hätte die Geschäftsführung auffordern können, mit ihm – quasi über die Köpfe der Euler Hermes-Interessenvertretungen – zu verhandeln, aber das – so analysierte Geoff Hayward die Situation – „würde diese nicht sehr glücklich machen“, da nur Horst Meyer im europäischen Gremium vertreten war. Die rechtlich einwandfreie Lösung hätte darin bestanden, den bestehenden Beteiligungsvertrag so zu ändern, dass Arbeitnehmerrepräsentanten von Euler Hermes das Recht bekommen würden, die grenzüberschreitenden Informations- und Anhörungsrechte selbst wahrzunehmen. Aber dies hätte bedeutet, den kostenträchtigen und langwierigen Weg einer Vertragsneuaushandlung einschließlich eines neu zu wählenden BVG zu beschreiten.<sup>51</sup> Deshalb einigte man sich darauf, den Informations- und Konsultationsprozess zwischen der Euler Hermes-Geschäftsführung und dem ExCom des SE-Betriebsrats unter Hinzuziehung von einigen Arbeitnehmervertretern von Euler Hermes stattfinden zu lassen.

In der zu diesem Zweck angesetzten außerordentlichen Besprechung des ExCom am 19. November 2010 erläuterte die Euler Hermes-Geschäftsführung ausführlich ihre als „Excellence“-Projekt betitelten Restrukturierungspläne, signalisierte aber gleichzeitig auch die Bereitschaft, den Umstrukturierungsprozess „sozial kompatibel“ zu gestalten.<sup>52</sup> Drei Tage später übersandte Rolf Zimmermann der Euler Hermes-Geschäftsführung eine Stellungnahme, die vom ExCom mit Arbeitnehmervertretern von Euler Hermes aus verschiedenen Ländern – darunter der Vorsitzende der für die Allianz zuständigen größten italienischen Gewerkschaft FNA Dante Barban, die Spitzenvertreterin des französischen Euler Hermes-Comité d'entreprise Michelle Cabut sowie der Vorsitzende des Hermes-Gesamtbetriebsrats Thomas Wagner<sup>53</sup> – gemeinsam erarbeitet worden war. Darin forderten die Interessenvertreter, Betriebsstilllegungen und Outsourcing von Funktionen zu vermeiden. Bis 2015 sollten möglichst keine Entlassungen oder Zwangsversetzungen stattfinden, und die Umsetzung des „Excellence“-Projektes sollte begleitet werden von beschäftigungsfördernden Personalmaßnahmen wie Weiterbildungsangeboten, Verbesserungen der Arbeitsbedingungen sowie Beschäftigungsangeboten aus der Allianz-Gruppe.<sup>54</sup> Im Frühjahr 2011 wurde das Informations- und Konsultationsverfahren mit einer vom Vorstandsvorsitzenden der Euler Hermes SA Wilfried Verstraete und Rolf Zimmermann unterzeichneten „gemeinsamen Erklärung“ formal abgeschlossen. Da das auf drei Jahre ange setzte „Excellence“-Projekt als Folge der steigenden Produktivität die Zahl der Arbeitsplätze in einigen Ländern reduzieren werde, bekannte sich der Vorstand von Euler Hermes dazu, mögliche Arbeitsplatzverluste auf einem sozial verträglichen Weg zu bewältigen sowie alternative Beschäftigungsmöglichkeiten bei anderen Allianz-Unternehmen zu suchen. Außerdem erklärte er, dass er keine Schließungen von Niederlassungen beabsichtige und dass seine Geschäftsstrategie ein Outsourcing von Kernfunktionen nicht vorsehe. Damit das laufende Geschäft nicht leide, sollten Kapazitätsreduzierungen erst dann erfolgen, wenn die Maßnahmen des „Excellence“-Projektes erfolgreich umgesetzt worden seien. Der Vorstand erklärte sich darüber hinaus auch bereit, für „exzellente“ Arbeitsbedingungen Sorge zu tragen; deshalb sollte u. a. die Entwicklung eines neuen IT-Systems im Rahmen eines gemeinsamen Konsultationsprozesses unter frühzeitiger Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertreter und der Nutzer erfolgen, um Barrierefreiheit und eine hervorragende Nutzertauglichkeit der Arbeitsmittel anzustreben. Da die Umsetzung des „Excellence“-Projektes erhebliche Anstrengungen von den Mitarbeitern erforderte, stimmte der Vorstand auch der Forderung des ExCom zu, zusammen mit den Belegschaftsvertretern eine Kampagne zu initiieren, um den Arbeits- und Gesundheitsschutz zu verbessern. Schließlich sagte der Vorstand zu, die betrieblichen Arbeitnehmervertreter gemäß den nationalen Gesetzen bei der Umsetzung des „Excellence“-Projektes einzubeziehen.<sup>55</sup>

In der Tagung des SE-Betriebsrats Anfang Februar 2011 hob Rolf Zimmermann die Bedeutung dieser Vereinbarung hervor: „Mit dem Grundlagenvertrag über die Mitwirkung von Arbeitnehmerrepräsentanten haben wir bei Euler Hermes Neuland betreten. Erstmals ist ein europäischer Interessenausgleich geschlossen worden.“ Die „gemeinsame Erklärung“ über den Umstrukturierungsprozess bei Euler Hermes war inhaltlich eine grenzübergreifende Rahmenvereinbarung zwischen dem SE-Betriebsrat und einer Unternehmensleitung, die dem Charakter eines Interessenausgleichs nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz gleichkam. Sie setzte Eckpunkte



für die weiteren Verhandlungen auf nationaler Ebene; die Umsetzung der Vereinbarung – quasi die „Sozialpläne“ mit Vereinbarungen über Frühverrentungen, Versetzungen oder Aufhebungsverträge mit Abfindungen – fiel in die Verantwortung der „lokalen“ Sozialpartner, die auch die Einhaltung der nationalen Gesetze und Regelungen zu beachten hatten. Für die Vereinbarung existierte keine gesetzliche Grundlage; damit betreten die beiden Vertragspartner in der Tat europäisches Neuland.

Der ersten „gemeinsamen Erklärung“ von 2010 zu Euler Hermes folgten schon bald weitere Vereinbarungen zwischen SE-Betriebsrat und Allianz-Vorstand, z. B. zu „Allianz Global Investors – One Firm Initiative“ vom 29. Juni 2012,<sup>56</sup> zu „Data Center Consolidation“ bei der Allianz Managed Operations & Services SE (AMOS SE) vom Januar 2014<sup>57</sup>, zu „Finance and Accounting Shared Services“ vom 10. Dezember 2013 und 25. März 2015<sup>58</sup> oder zu „HR Transformation“ vom 16. Juni 2016<sup>59</sup>. Es handelte sich dabei jeweils um grenzüberschreitende Veränderungsprojekte, die im Wesentlichen entweder Spezialgesellschaften mit weltweiter Zuständigkeit („Global Lines“) betrafen, oder um Shared Services Center, die im Zusammenhang mit der europaweiten Zentralisierung von bestimmten Managementfunktionen mit Hilfe neuer IT-Systeme geschaffen wurden. Die Entwicklung neuer bzw. die Veränderung bereits bestehender IT-Systeme bekam immer mehr Bedeutung für die konkrete Situation am Arbeitsplatz. Das Bestreben, barrierefreies Handwerkszeug mit herausragender Nutzertauglichkeit zu entwickeln, hatte nicht nur die Steigerung der Kundenzufriedenheit, sondern auch die Vermeidung von Stress bei den Mitarbeitern zum Ziel. Zur Unterstützung dieser Entwicklung wurde auf Initiative der Interessenvertreter ein Kompetenzzentrum (Center of Competence Ergonomics and Usability) auf europäischer Ebene eingesetzt.

Dem SE-Betriebsrat ging es bei dem Abschluss derartiger Vereinbarungen vor allem darum, die geplanten Umstrukturierungen einzugrenzen, deren negative Folgen für die Beschäftigten zu minimieren und durch verpflichtende Begleitmaßnahmen des Unternehmens soziale Standards zu setzen, ohne dabei in die Zuständigkeit der lokalen Interessenvertretungen einzugreifen. Die Arbeitgeberseite verfolgte vor allem das Interesse, den Beschäftigten den Sinn der Restrukturierungsmaßnahmen zu vermitteln und so die Akzeptanz zu erhöhen. „Die Unterschrift des Betriebsrats dient so aus Arbeitgebersicht als vertrauensbildende Maßnahme“, hoben die Sozialwissenschaftler Rüb und Platzer hervor.<sup>60</sup> Nach ihrer Einschätzung war die europäisch ausgerichtete Verhandlungskultur mit diesen Vereinbarungen bei der Allianz am weitesten entwickelt.<sup>61</sup>

## **Präventive Gesundheitspolitik: Vereinbarung über Leitlinien zu arbeitsbedingtem Stress**

Am 8. Oktober 2004 hatten die europäischen Arbeitgeberverbände mit dem EGB eine Rahmenvereinbarung über Stress am Arbeitsplatz unterzeichnet. Es handelte sich dabei um eine „autonome Vereinbarung“ der Sozialpartner, die nach Art. 118b Abs. 2 des Vertrags über die Gründung der Europäischen Gemeinschaft auf zwei Wegen umgesetzt werden konnte: entweder „nach den Verfahren und Gepflogenheiten der Sozialpartner“ oder nach denen der Mitgliedsstaaten. Das Grundproblem dabei bestand jedoch darin, dass die autonomen Rahmenvereinba-



Ivana Vucheva aus Bulgarien sowie Ana Rosa Esteban und Ana Martel aus Spanien (v.l.n.r.) beim Treffen des SE-Betriebsrats in Frankfurt 2016

rungen weder für die Sozialpartner noch für die EU-Mitgliedsstaaten rechtlich bindend waren und deshalb – wenn überhaupt – nur unsystematisch umgesetzt wurden.<sup>62</sup>

Auch die sektoralen Sozialdialoge, wie sie in der Folge auf der Ebene der europäischen Gewerkschaften für das Versicherungswesen von UNI Europa Finanz praktiziert wurden, blieben bis 2008 für die Umsetzung der Stress-Rahmenrichtlinie ohne Folgen.<sup>63</sup> Mit dieser Situation befasste sich der ExCom in seiner Sitzung am 9./10. September 2008. Jean-Jacques Cette, als Aufsichtsratsmitglied Gast auf der Sitzung, berichtete über die Initiative der CFTD, arbeitsbedingten Stress zum Gegenstand von Verhandlungen mit Unternehmen in Frankreich zu machen.<sup>64</sup> Geoff Hayward wiederum legte ein in Großbritannien zwischen Arbeitnehmervertretern und Management erarbeitetes Dokument zur „Stress Policy“ vor.<sup>65</sup>

Aufgrund dieser Initiativen aus Frankreich und Großbritannien beschloss der ExCom, das Initiativrecht des SE-Betriebsrates aus der Beteiligungsvereinbarung auszuüben und mit dem Management in Verhandlungen über eine „Stress Policy“ zu treten. Dafür, dass der Gesundheitsschutz als Initialzündung zur Auslösung des Initiativrechts nach der Beteiligungsvereinbarung prädestiniert war, sprachen aus Sicht der europäischen Interessenvertretung mehrere Gründe:

Zu einem war das Thema in allen EU-Ländern bei den betriebsrätlichen Aktivitäten als Schutz Aufgabe gegenüber ihrer Wählerschaft, den Belegschaften, präsent und eignete sich deshalb hervorragend als ein verbindendes Element zwischen den Repräsentanten im SE-Betriebsrat. Zweitens lag es im gemeinsamen Interesse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Und schließlich hatte das Thema Stress am Arbeitsplatz in der öffentlichen Diskussion immer mehr an Bedeutung gewonnen.<sup>66</sup>

Rolf Zimmermann trug den Vorschlag, mit dem SE-Vorstand eine länderübergreifende Vereinbarung über Stress am Arbeitsplatz auszuhandeln, dem SE-Betriebsrat in der folgenden Tagung im Januar 2009 vor. Er begründete dieses Vorgehen damit, dass in Deutschland die Umstrukturierungsmaßnahmen so schlecht organisiert seien, dass sowohl die Mitarbeiter der Allianz als auch die der Dresdner Bank „ständig über zu viel Arbeit, Samstagsarbeit usw. klagen“. Die Erhaltung der Arbeitsplätze sei zwar wichtig, aber ebenso wichtig sei es, die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten. Deshalb sollte das Vorstandsmitglied Rupprecht überzeugt werden, „dass hier eine europäische Vereinbarung nötig ist.“ Zimmermann forderte die Mitglieder des SE-Betriebsrats auf, Inhalte einzubringen, wenn es schon solche Vereinbarungen in ihren Ländern gebe.<sup>67</sup>

Die Aufforderung des SE-Betriebsrats, Verhandlungen über eine Richtlinie über Stress aufzunehmen, besprachen der Personalvorstand Rupprecht und der Vorstandsvorsitzende Diekmann;

sie trafen die Entscheidung, das Anliegen positiv zu bescheiden.<sup>68</sup> Dafür sprachen mehrere Gründe: Zum einen bestand aus der Beteiligungsvereinbarung die Verpflichtung, zu Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes Gespräche mit der europäischen Arbeitnehmervertretung auf dessen Initiative hin aufzunehmen. Darüber hinaus lag es in eigenem Interesse des Vorstands, den Krankenstand der Beschäftigten möglichst niedrig zu halten und psychischen Erkrankungen, die langwierig sein können und Folgeprobleme mit sich bringen können, präventiv zu begegnen. Drittens war dieses Feld der sozialen Beziehungen vergleichsweise „unideologisch“

und von daher als „Übungsfeld“ für transnationale Verhandlungen auch aus Managementsicht gut geeignet. Außerdem konnte an das Abkommen vom Oktober 2004 zwischen dem EGB und den europäischen Arbeitgeberverbänden zu dieser Thematik angeknüpft werden. Schließlich unterstützte auch der Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland die Aufnahme der Verhandlungen – vielleicht auch mit dem Hintergedanken, damit Bestrebungen auf EU-Ebene, eine verbindliche Richtlinie zu arbeitsbedingtem Stress zu erlassen, abzuwehren.<sup>69</sup>

In seiner folgenden Sitzung im März 2009 griff der geschäftsführende Ausschuss das Thema wieder auf, indem er Eckpunkte einer möglichen Vereinbarung diskutierte. Geoff Hayward wurde beauftragt, einen Entwurf zu erarbeiten, den er schon auf der nächsten ExCom-Tagung im April präsentierte. Nach ausführlicher Diskussion entschied das Gremium, dass Hayward den Textentwurf auf der Sommer-Sitzung des SE-Betriebsrats vorstellen und erläutern sollte; gleichzeitig wurde das Dokument auch an die Gewerkschaften UNI Europa und VER.DI mit der Bitte um eine Bewertung versandt.<sup>70</sup>

Der Entwurf der Stress-Richtlinie stand dementsprechend im Zentrum der Diskussion auf der Tagung des SE-Betriebsrats Anfang Juli. Geoff Hayward begründete den Vorstoß damit, dass eine gute Stress-Politik nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für den Arbeitgeber von Nutzen sei. Der Vorsitzende des SE-Betriebsrats Zimmermann erläuterte den Stellenwert des Entwurfes. Er stelle eine Rahmenrichtlinie dar, die der Logik des SE-Vertrages folge; mit ihr würden Grundlagen geschaffen, für deren Ausgestaltung dann die einzelnen OEs zuständig seien. Er verdeutlichte dies am Beispiel der unterschiedlichen Vorgehensweise von Dresdner Bank und Allianz in Deutschland: Während die Dresdner Bank die medizinische und psychologische Betreuung an Unternehmen abgegeben habe, verfüge die Allianz Deutschland über bei der Gesellschaft angestellte Betriebsärzte, die sich mit diesen Fragen beschäftigten. Deshalb könne die Stress-Richtlinie nur Beispiele für Vorgehensweisen liefern. In der anschließenden Diskussion wurden zahlreiche Anregungen gegeben, und Geoff Hayward sagte zu, sie in den vorhandenen Text zu integrieren.<sup>71</sup>

Dies erfolgte im Rahmen einer kleinen Arbeitsgruppe, in der die ExCom-Mitglieder Hayward



Petr Guth aus Tschechien, Michal Gruszka aus Polen und Josef Hochburger aus Deutschland (v.l.n.r.) in Frankfurt 2016

und Bohuslav Cir zusammen mit der Frankfurter Betriebsrätin der Allianz Deutschland AG Iris Mischlau-Meyrahn den Text im November überarbeiteten.<sup>72</sup> Als sich der geschäftsführende Ausschuss am 7. Dezember 2009 mit dem überarbeiteten Entwurf befasste, informierte Jean-Jacques Cette darüber, dass aufgrund vieler Selbstmorde in der französischen Industrie die dortigen Unternehmen gesetzlich aufgefordert seien, ab dem Januar 2010 eine Vereinbarung über Stress mit ihren Arbeitnehmervertretungen abzuschließen. Die Unternehmensleitung der Allianz in Frankreich habe schon damit begonnen, eine entsprechende Richtlinie zu erarbeiten, und stehe mit ihm darüber in Verhandlung.<sup>73</sup> Damit erhöhte sich der Druck, in der Allianz SE eine Rahmenvereinbarung abzuschließen.

In der Zwischenzeit hatte auch das SE-Management einen eigenen Entwurf einer Richtlinie erarbeitet und in den Allianz-Sozialdialog eingebracht. Die Verhandlungen über die beiden Texte entwickelten sich jedoch nun „als sehr langwierig“.<sup>74</sup> Nach Einigung über die Grundstruktur und die groben Inhalte der Vereinbarung in der Sozialdialoggruppe wurde die Weiterentwicklung an eine Expertenkommission delegiert, in der Fachleute beider Seiten vertreten waren. Anschließend wurden die Verhandlungen wiederum von der Expertenebene auf die politische Ebene des Sozialdialogs zurücküberführt.<sup>75</sup>

Am 7. September 2010 wurden die Verhandlungen schließlich erfolgreich abgeschlossen. In der Sitzung des Sozialdialogs wurde auch vereinbart, dass der Vorstandsvorsitzende Diekmann persönlich die Vereinbarung unterschreiben und in einem Brief an die Unternehmensleitungen in Europa auf ihre Bedeutung hinweisen würde. In der direkt im Anschluss folgenden Besprechung des ExCom bewerteten die Mitglieder des Gremiums das Ergebnis der Verhandlungen generell positiv, aber mit durchaus unterschiedlichen Akzenten: Jean-Jacques Cette hielt die Vereinbarung für eine gute Basis; nun müsse sie mit Leben erfüllt werden, damit sie wie beabsichtigt funktioniere. Eine skeptischere Position nahm Bohuslav Cir ein, der Probleme bei der Umsetzung in den osteuropäischen Ländern befürchtete. Optimistischer war hier Rolf Zimmermann, der darauf setzte, dass die osteuropäischen Personalvertreter im Sozialdialog die Implementierung der Vereinbarung in ihren Ländern unterstützen und so zu ihrem Erfolg beitragen würden. Geoff Hayward meinte, dass die Vereinbarung vielleicht nicht perfekt sein mochte, aber mit der zugesagten Unterstützung von Diekmann könnte es gut laufen; ein perfektes Abkommen ohne dessen Hilfe hätte dagegen die Gefahr in sich geborgen zu scheitern.<sup>76</sup>

Auch der SE-Betriebsrat war mit dem Verhandlungsergebnis einverstanden. Am 4. Februar 2011 ermächtigte er den geschäftsführenden Ausschuss einstimmig, die „Vereinbarung über Leitlinien zu arbeitsbedingtem Stress“ zu unterzeichnen.<sup>77</sup> Dies geschah am 3. Mai 2011 in München.<sup>78</sup>

Mit der fünfseitigen Vereinbarung wurde der Gesundheitsschutz als Unternehmensziel verankert. In ihr bekennen sich der Vorstand und der SE-Betriebsrat gemeinsam zu einer „Unternehmenskultur, die ein positives Arbeitsumfeld unterstützt, in dem Produktivität und Leistung sowie Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter als gleichermaßen bedeutende Grundwerte des Unternehmens gelten“. Die Vereinbarung zielte darauf ab, Beschäftigte und Management gleichermaßen hinsichtlich des arbeitsbezogenen Stresses zu sensibilisieren, um die damit zusammenhängenden Probleme möglichst früh zu erkennen und zu vermeiden. Zu diesem Zweck wurde das Management verpflichtet, regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen durchzuführen und Maßnahmen zu ergreifen sowohl auf organisatorischer Ebene, bei der Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprozessen

und darauf bezogenen Qualifizierungsmaßnahmen als auch zur Unterstützung der Beschäftigten selbst, bei der Vermeidung von und im Umgang mit stressauslösenden Situationen und der Bereitstellung von Rehabilitations- und Reintegrationsmaßnahmen.

Die Vereinbarung galt für die Allianz SE und ihre Tochtergesellschaften mit Sitz in der EU und im EWR sowie in der Schweiz; sie waren auch selbstständig für die Umsetzung verantwortlich. Explizit wurde darauf hingewiesen, dass die Führungskräfte hierbei eine besondere Verantwortung trügen. Dem Charakter einer Rahmenvereinbarung entsprechend stellte sie es den Allianz-Unternehmen frei, wie sie die vereinbarten Ziele und generellen Verpflichtungen umsetzen, ohne konkrete Vorgaben vorzugeben. Sie sah aber vor, dass nach zwei Jahren der Stand der Umsetzung anhand eines von allen Gesellschaften vorzulegenden Berichtes erhoben wird und die Umsetzungsaktivitäten kontinuierlich zum Gegenstand gemeinsamer Besprechungen im SE-Betriebsrat bzw. im Sozialen Dialog gemacht werden, um einen Best-Practice-Austausch zu ermöglichen.<sup>79</sup>

Wie mit dem geschäftsführenden Ausschuss abgesprochen, verschickten Michael Diekmann und Werner Zedelius die Vereinbarung an die Führungskräfte der europäischen Allianz-Gruppe, in der sie sie aufforderten, vor Ort gemeinsam mit den Mitarbeiterrepräsentanten Wege zur Umsetzung zu suchen.<sup>80</sup> Dennoch wurden im SE-Betriebsrat schon früh Stimmen laut, die den Prozess der Umsetzung bemängelten. Wurde zunächst beklagt, dass längst noch nicht alle Führungskräfte hinreichend informiert seien, ja sie z. T. noch nicht einmal die Vereinbarung mit dem Vorstandsbrief erhalten hätten,<sup>81</sup> so kristallisierte sich bald heraus, dass in vielen Gesellschaften die Umsetzung ins Stocken geraten war. Anfang Februar 2012, neun Monate nach der Unterzeichnung der Vereinbarung, bewertete der SE-Betriebsrat die Situation „insgesamt als sehr unbefriedigend“.<sup>82</sup> Für das Management einiger europäischer Allianz-Gesellschaften war eine präventive Gesundheitspolitik Neuland, und auch die erforderliche Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmerrepräsentanten schien einzelne Führungskräfte zu überfordern; einige Manager schienen auch auf Zeit zu spielen. So konnten in Bulgarien und der Slowakei noch Mitte 2012 keine großen Erfolge verzeichnet werden, weil immer noch an der Übersetzung der Vereinbarung in die jeweilige Landessprache gearbeitet wurde.<sup>83</sup>

Dies änderte sich erst durch ein Machtwort des Personalvorstands, der deutlich machte, dass er nicht den nach zwei Jahren vorgesehenen Bericht abwarten wolle, sondern von jedem europäischen Allianz-Unternehmen innerhalb von vier Wochen einen Zwischenbericht verlangte.<sup>84</sup> So konnte Rolf Zimmermann in der Sitzung des Sozialen Dialogs im September 2012 feststellen, dass nach den ersten Schwierigkeiten nun die Allianz-Gesellschaften die Stress-Vereinbarung gut umsetzen würden, und auch außerhalb der Gruppe erfahre sie eine positive Resonanz.<sup>85</sup> Er bezog sich dabei insbesondere auf eine Veröffentlichung der europäischen Sozialpartner der Versicherungswirtschaft vom Sommer 2012, die die „Leitlinien zu arbeitsbedingtem Stress“ der Allianz als „Best-Practice-Beispiel“ für europäische Unternehmen hervorgehoben hatte.<sup>86</sup>

So wurde die Stress-Vereinbarung zu einer Erfolgsgeschichte. Der vom SE-Vorstand im Jahr 2013 von den europäischen Gesellschaften abgeforderte Statusbericht zur Umsetzung der „Stress Policy“ ergab nach Angaben von Werner Zedelius, „dass 90% der OEs lokale Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt haben“.<sup>87</sup> Und Richard Schönwerth, der Ansprechpartner und Koordinator auf operativer Ebene für den SE-Betriebsrat im Personalwesen der Allianz SE, hob in einem Interview 2019 hervor, dass die „Stress Policy“ „heute Standard-Agenda des SE-Managements sei“.<sup>88</sup>



Rolf Zimmermann (rechts) und Werner Zedelius unterzeichnen die Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE („Vertrag von Triest“) bei der Tagung 2014 in Triest; Geoff Hayward (rechts) und Peter Hemeling stehend.

## Leitlinien zu lebenslangem Lernen: Ein Instrument zur sozial verträglichen Bewältigung von Umstrukturierungen

Nach einjährigen Verhandlungen scheiterten am 24. Mai 2004 die Gespräche über eine Vereinbarung über lebenslanges Lernen zwischen der UNI Europa Finanz und den europäischen Versicherungsarbeitgebern. Im Gegensatz zu den Bankarbeitgebern, die mit dem Gewerkschaftsbund schon 2002 eine entsprechende Vereinbarung abgeschlossen hatten, waren die Unternehmen der Versicherungsbranche nicht bereit, trotz „der technologischen Veränderungen und der zunehmenden Auslagerung ins Ausland“ sich mit den europäischen Gewerkschaften über Qualifikationen und Umschulungen zu verständigen; insbesondere die geforderte Einbindung der Gewerkschaften in die Ausbildungsinitiativen auf Unternehmensebene wurde als ein „Stein des Anstoßes“ empfunden.<sup>89</sup>

Auf Initiative des UNI-Repräsentanten Oliver Röhlig befasste sich das AEC eineinhalb Monate später mit dem Scheitern der Verhandlungen. In der Diskussion machte Rolf Zimmermann deutlich, „dass es in Europa entscheidende politische Veränderungen gegeben habe und dies teilweise Ängste hervorrufe im Hinblick auf die Verlagerung von Arbeitsplätzen“ nach Osteuropa. Für das AEC sei es deshalb eine große Herausforderung, Regelungen innerhalb der Allianz zu treffen; wichtig sei dabei besonders ein „lebenslanges Lernen für alle Mitarbeiter/innen“.<sup>90</sup>

Nachdem die Übereinkunft zu arbeitsbedingtem Stress abgeschlossen war, wandte sich der SE-Betriebsrat dem neuen Thema zu. Dazu beauftragte der ExCom im September 2009 den Fachbereichsleiter Group HR Daniel Dirks, erste Überlegungen der Arbeitnehmerseite für eine Vereinbarung zu lebenslangem Lernen zu erarbeiten.<sup>91</sup> Auf dieser Grundlage lag es dann im nächsten Frühjahr an Jean-Jacques Cette, einen ersten Entwurf zu erstellen, der wenig später in den Sozialen Dialog eingebracht wurde.<sup>92</sup> Cette erläuterte den Entwurf in der Sitzung des SE-Betriebsrats am 2. Februar 2011. Zentrale Punkte aus Sicht der Arbeitnehmerseite seien, „den Erhalt der Lernfähigkeit zu fördern und jedwede Diskriminierung (Geschlecht, Religion, Alter) auszuschalten“.<sup>93</sup> Die Verhandlungen im Sozialen Dialog gestalteten sich jedoch schon bald zäh, denn hier stand der von der Arbeitnehmerseite geltend gemachte Fortbildungsanspruch gegen die von der Arbeitgeberseite ins Feld geführten Kostenaspekte. Vor allem zwei Themen entwickelten sich zu großen Streitpunkten: das E-Learning und die Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit. Bei dem elektronischen Lernen unterstellte die Arbeitnehmerseite dem Management, sich mit einer relativ kostengünstigen Methode ihrer Weiterbildungsverpflichtung entledigen zu wollen, indem sie den Beschäftigten ein IT-Programm zu Verfügung stelle, ihnen aber nicht die dazu erforderliche Zeit gewähre. Auf der anderen Seite sah die Arbeitgeberseite eine Gefahr darin, dass die Umsetzung des E-Learnings zu unüberschaubaren Kosten führen könnte. Der Widerstand der Arbeitnehmerseite gegen die Aufnahme einer Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit in die Vereinbarung wurde letztlich dadurch gebrochen, dass der Personalvorstand glaubhaft machen



Jürgen Lawrenz, Richard Schönwerth und Rolf Zimmermann (v.l.n.r.) 2016 beim Abendessen im Gartencasino der Allianz

konnte, dass es ihm dabei weniger um Trainings außerhalb der Arbeitszeiten ging als vielmehr darum, dass sich die Mitarbeiter überhaupt außerhalb ihrer Arbeitszeit für Allianz-spezifische Themen interessieren sollten. Für den letztlich gefundenen Kompromiss spielte auch das Aufeinanderzugehen im Verhandlungsprozess eine Rolle: Die Arbeitgeberseite gestand zu, mehr für die Fortbildung tun zu wollen als zuvor, die Arbeitnehmerseite, dass die Beschäftigten auch außerhalb der Arbeitszeit mehr Verantwortung für ihre Weiterbildung tragen sollten als bisher.<sup>94</sup> Im Frühjahr 2011 war ein erster gemeinsamer Entwurf erstellt, der im Sozialen Dialog im März 2012 abschließend beraten wurde.<sup>95</sup> Rolf Zimmermann stellte das Ergebnis dem SE-Betriebsrat in seiner Sitzung Ende Juni in Rotterdam vor. Dabei hob er hervor, dass der Fokus der Vereinbarung „auf der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern“ liege. Jean-Jacques Cette ergänzte, dass es der Arbeitnehmerarbeitsgruppe sehr wichtig gewesen sei, dass zielgruppenorientierte Lehrmethoden eingesetzt werden. Einen großen Erfolg sehe er darin, dass diese Vereinbarung „pro-aktiv“ sei, der Arbeitgeber also bereit sei, „im Vorfeld dafür Sorge zu tragen, dass den Mitarbeitern Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten angeboten werden“. Bisher – so Cette – sei dies immer nur „reaktiv“ erfolgt, „also gezwungenermaßen, wenn ein Umlernen als Folge von Umstrukturierung oder Rationalisierungsmaßnahmen erforderlich war“.<sup>96</sup> Nach diesen Erläuterungen stimmte der SE-Betriebsrat dem Textvorschlag einstimmig zu. Er beschloss aber ergänzend, dass „nach den schlechten Erfahrungen, die bei der Implementierung der Stress Policy gemacht wurden“, das Vorstandsmitglied für Personal und Soziales Zedelius „noch einmal ausdrücklich auf das Thema ‚Information und Umsetzung innerhalb aller OEs angesprochen werden“ soll.<sup>97</sup> Noch während der SE-Betriebsratstagung unterzeichneten Zedelius und die Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses die Vereinbarung. Die Bedeutung der „Vereinbarung über Leitlinien zu Lebenslangem Lernen“ liegt nicht nur darin, dass mit ihr die Fortbildung der Mitarbeiter zu einer zentralen Unternehmensaufgabe gemacht wird. „Life-Long-Learning“ ist vor allem Teil einer Strategie zur sozialverträglichen Umsetzung von technischen und organisatorischen Umstrukturierungen. Sie steht also im Zusammenhang mit den Anforderungen, die ein permanenter Wandel an die Beschäftigten stellt. Mit Hilfe der Instrumente der Vereinbarung sollen die Veränderungsprozesse innerhalb der Allianz SE und ihrer europäischen Tochtergesellschaften so gestaltet werden, dass möglichst wenig Mitarbeiter aus dem Prozess herausfallen, weil sie nicht in der Lage sind, neuen Anforderungen gerecht zu werden. Die Weiterqualifizierung der Beschäftigten soll kontinuierlich sichergestellt werden, um deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Die Allianz SE verpflichtet sich, dafür „adäquate und geeignete Lern- und Entwicklungsressourcen, -systeme und -angebote“ zur Verfügung zu stellen und regelmäßig die Effektivität und Nachhaltigkeit des Lernens zu messen. Dies beinhaltet zum einen ein angemessenes Budget für Lernzwecke, aber zum anderen auch ein großes Bündel von Einzelmaßnahmen: die Analyse über Veränderungen und Neuentwicklungen von Berufsbildern; eine systematische und kontinuierliche, strategisch ausgerichtete Personalentwicklungsplanung; eine konzernweite Abstimmung von Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen für das Management; die Einführung einer globalen E-Learning-Architektur einschließlich einer global vernetzten, standardisierten E-Learning-Plattform sowie die Möglichkeit zur individuellen Weiterqualifizierung während der Arbeitszeit. Im Gegenzug wird von den Mitarbeitern Eigeninitiative zur Weiterbildung außerhalb der Arbeitszeit erwartet.





Bei der Tagung des SE-Betriebsrats in Paris 2018 genossen die Teilnehmer den Ausblick von der Dachterrasse des dortigen Verwaltungsgebäudes.

Konkret bedeutete dies, dass der Arbeitgeber aufgrund der aktuellen und erkennbar zukünftigen Entwicklungen eine Bildungsanalyse erstellen sollte, die Grundlage für Qualifizierungsangebote ist. Die Mitarbeiter sollten einen jährlichen persönlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsplan erhalten. Wie bei der Stress-Vereinbarung wurde die Verantwortung für die Umsetzung den einzelnen Allianz-Unternehmen übertragen. Die Umsetzungsaktivitäten sollten fortlaufend zwischen dem lokalen Management und den lokalen Interessenvertretungen abgestimmt werden, was zur Konsequenz hatte, dass in allen europäischen Allianz-Gesellschaften auf lokaler Ebene ein sozialer Dialog stattfand. Außerdem wurden die OEs wie bei der „Stress Policy“ verpflichtet, nach zwei Jahren einen Bericht über den Umsetzungsstand zu erstellen.<sup>98</sup> Aufgrund der negativen Erfahrungen bei der Realisierung der Stress-Richtlinie versuchte der ExCom von Anfang an, die Umsetzung der Bildungs-Richtlinie von Arbeitnehmerseite eng zu begleiten. Geoff Hayward entwickelte einen Fragebogen, der Anfang 2013 an die Mitglieder des SE-Betriebsrats verteilt wurde. Den Statusbericht, den Hayward in der Sitzung des SE-Betriebsrats am 2. Juli 2013 in Bukarest aufgrund des vorliegenden Feedbacks gab, zeigte noch erhebliche Defizite: In Belgien, Skandinavien, Bulgarien, Spanien und Polen waren die Richtlinien noch nicht umgesetzt; diese Liste war jedoch nicht vollständig, da auch das Feedback aus den Reihen der Arbeitnehmerrepräsentanten gering geblieben war. Die Konsequenz, die auf der Sitzung gezogen wurde, war, dass die Mitglieder des SE-Betriebsrats „in ihren Ländern ‚am Ball‘ bleiben müssten, um ein zufriedenstellendes Ergebnis der Auswertung im nächsten Jahr sicherzustellen“.<sup>99</sup>

Umsetzungsprobleme ergaben sich aber nicht nur aufgrund fehlender Aktivitäten des Managements in einzelnen Ländern. Jean-Jacques Cette berichtete den Sozialwissenschaftlern

Stefan Rüb und Hans-Wolfgang Platzer von gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen in Frankreich. Aus seiner Sicht hätte es dem „proaktiven Geist“ der Vereinbarung entsprochen, mehrjährige Fortbildungsprogramme aufzulegen. Diese Forderung scheiterte aber am Widerstand der anderen Gewerkschaften. In Frankreich sei Fortbildung „ein Gewerkschaftsfeld, in dem jeder Gewerkschafter sein Revier verteidige und sich kaum reinreden lasse“.<sup>100</sup>

Auf der Tagung des SE-Betriebsrats Anfang Juli 2014 in Triest gab Werner Zedelius eine globale Übersicht über die von den einzelnen Ländern erarbeiteten Umsetzungsberichte. Insgesamt ergab sich ein positives Bild; lediglich in den osteuropäischen Ländern sei die Situation unbefriedigend, da hier – wie auch Geoff Hayward bemängelte – die Anzahl der Trainingstage deutlich geringer sei als in Westeuropa. Grundsätzliche Kritik vom SE-Betriebsrat gab es auch bezüglich der inhaltlichen Ausrichtung, die sich in den Umsetzungsberichten niederschlug: Die Life-Long-Maßnahmen sollten nicht nur die Weiterbildung für die jeweiligen Arbeitsgebiete umfassen, „da diese ohnehin selbstverständlich sind“. Die Idee, die dahinterstehe, sei vielmehr, „dass die Arbeitnehmer ihre Lernfähigkeit im Allgemeinen erhalten“. Weiterbildung sei wichtig „sowohl für die Weiterentwicklung als auch für die Flexibilität bei Umstrukturierungen“.<sup>101</sup>

Ein Ergebnis der Auswertung der Berichte bestand darin, dass in den einzelnen EU-Gesellschaften unterschiedliche Wege eingeschlagen worden waren, die Richtlinie umzusetzen. Schon auf der Triester Tagung des SE-Betriebsrats Anfang Juli 2014 regte Franz Heiß von der Allianz Deutschland (Regensburg) an, aus den berichteten Einzelaktivitäten Best Practices zu identifizieren – einen Vorschlag, den Werner Zedelius positiv aufgriff.<sup>102</sup> Im darauffolgenden Sozialdialog präsentierte die Arbeitgeberseite einige Länderbeispiele, die sie als nachahmenswert für andere europäische Allianz-Gesellschaften fand. Daraus entstand die Idee, im November 2014 einen „Lerngipfel“ zu veranstalten, an dem 27 Bildungsexperten von Allianz-Gesellschaften aus der ganzen Welt teilnahmen, um die Erfahrungen mit der Life-Long-Learning-Richtlinie auszutauschen.<sup>103</sup>

Die Vereinbarung über lebenslanges Lernen gab so einen weltweiten Impuls für die Fortbildung im Allianz-Konzern. Sie wurde aber auch beispielgebend für die Sozialpartner in Europa. Noch 2014 schloss UNI Europa Finanz nach mehreren Besprechungen mit den Arbeitgeberverbänden der Versicherungsbranche auf europäischer Ebene einige Vereinbarungen ab, u. a. über Stress am Arbeitsplatz und über lebenslanges Lernen.<sup>104</sup>

## Neue Pionierleistung: Der Vertrag von Triest

Mit dem Jahresende 2010 endete auch die vierjährige Amtszeit des ersten SE-Betriebsrats. Entsprechend der zwischenzeitlich eingetretenen Veränderung der Beschäftigtenzahlen in den einzelnen Ländern gegenüber der ersten Wahl im Jahr 2006 war auch die Zusammensetzung der europäischen Interessenvertretung anzupassen; vor allem der Verkauf der Dresdner Bank an die Commerzbank Ende 2008 hatte die Stimmenverhältnisse zulasten der deutschen Repräsentanz erheblich verändert. Veränderungen traten aber auch durch persönliche Entscheidungen ein: Núria Jubany, die sich seit 1993 in der europäischen Interessenvertretung bei der Allianz engagiert hatte und von 1997 bis 2003 Vorsitzende des AEC gewesen war, gab 2010 ihre Entscheidung bekannt, aus persönlichen Gründen für den neuen SE-Betriebsrat nicht mehr zu



Evan Hall, Ciaran Black, Vesa Rotinen, Beate Link, Hanneke Van der Leut-Schout und Diana Iancu bei einer Veranstaltung des SE-Betriebsrats im Musée Rodin in Paris (v.l.n.r.).

kandidieren.<sup>105</sup>

Nach der Neuwahl setzte sich das Gremium Anfang 2011 aus 30 Mitgliedern zusammen, die in 20 Ländern gewählt worden waren. Zu Beginn der neuen Amtszeit musste auch ein neuer geschäftsführender Ausschuss gewählt werden. Der Wahlprozess war ein eindeutiges Vertrauensvotum: „Die fünf Kandidaten (Rolf Zimmermann, Jean-Jacques Cette, Geoff Hayward, Bohuslav Cir und Heidi Mader) werden einstimmig von den 27 anwesenden Wahlberechtigten gewählt“, hielt das Protokoll fest. Die österreichische Betriebsrätin der Allianz Elementar Heidi Mader trat damit an die Stelle von Hubert Weber. Im Anschluss daran wählte der SE-Betriebsrat Zimmermann zum Vorsitzenden sowie Cette und Hayward zu seinen Stellvertretern.<sup>106</sup> Cette wurde drei Jahre später in den Verwaltungsrat der Allianz France berufen, so dass er nach französischem Recht sein Amt im SE-Betriebsrat nicht mehr ausüben durfte. Sein Nachfolger wurde Jean-Claude Le Goaër von der AGF, der schon als Stellvertreter von Cette an Sitzungen des SE-Betriebsrats teilgenommen hatte. Im Februar 2014 wurde er einstimmig zum stellvertretenden Vorsitzenden des SE-Betriebsrats und Mitglied des ExCom gewählt.<sup>107</sup>

Schon das Ergebnis der Neuwahl von 2010 hatte gezeigt, wie sehr sich die Beschäftigungsstrukturen innerhalb der Allianz SE seit ihrer Gründung verändert hatten. Dazu hatten aber auch die zahlreichen Veränderungen der Allianz-Unternehmensstruktur beigetragen. Zum einen waren europaweit agierende Spezialgesellschaften wie die für das Industriegeschäft zuständige Allianz Global Corporate and Specialty SE (AGCS) oder die für das Kreditversicherungsgeschäft zuständige Euler Hermes SA gegründet worden. Zum anderen waren die regionalen IT-Einheiten in zentralen Shared-Services-Zentren wie der AMOS SE zusammengefasst worden. Diese Gesellschaften überschritten zwar europaweit die für einen Sitz im SE-Betriebsrat notwendige Grenze von mehr als 2.000 Beschäftigten, aber da die Allianz-Beteiligungsvereinbarung von 2006 jeweils auf die Mitarbeiterzahl eines Unternehmens in einem Land abstellte, waren die Beschäftigten i. d. R. nicht im SE-Betriebsrat vertreten. Diese Lücke wollte die europäische Interessenvertretung schließen.<sup>108</sup> Dieses Vertretungsproblem hatte auch der SE-Vorstand sehr früh erkannt, und so erklärte Per-



Werner Zedelius war Mitglied des Vorstands der Allianz von 2002 bis 2017.



Richard Schönwerth koordiniert seit 2006 für die Allianz SE die Zusammenarbeit mit dem Europäischen Betriebsrat.

sonalvorstand Zedelius beim „Runden Tisch“ der SE-Betriebsratstagung im Juli 2011, dass er die geplante Neuverhandlung der Beteiligungsvereinbarung und den baldigen Beginn der Gespräche „voll unterstütze“.<sup>109</sup> Die Verhandlungen zögerten sich jedoch heraus; Grund war die Unsicherheit darüber, ob die rechtlichen Voraussetzungen, nämlich der Umgründung von AGCS in eine SE, für eine Änderung der Vereinbarung ausreichen, ohne dass man den langwierigen Prozess der Einschaltung eines „Besonderen Verhandlungsgremiums“ gehen musste. Wäre nämlich die bisherige Vereinbarung gekündigt worden und eine neue, aber rechtsungültige abgeschlossen worden, hätte die Gefahr bestanden, dass die Allianz SE ohne eine notwendige Mitbestimmungsbasis nach dem SEBG dastanden hätte.<sup>110</sup> Die rechtliche Prüfung endete mit einem positiven Ergebnis, allerdings musste jetzt noch der Gründungsprozess der AGCS SE durchschritten werden. Als der SE-Betriebsrat am 3. Juli 2013 schließlich noch einstimmig einen förmlichen Beschluss über eine Überarbeitung des Beteiligungsvertrags gefasst und dem geschäftsführenden Ausschuss Vollmacht für die Gespräche ausgestellt hatte, war der Weg für Verhandlungen frei.<sup>111</sup>

Der ExCom hatte im Vorfeld schon einen ausführlichen Katalog an Punkten erarbeitet, die aus seiner Sicht in der Beteiligungsvereinbarung zu verändern waren. Dazu zählte nicht nur eine veränderte Sitzverteilung für den SE-Betriebsrat, sondern man strebte auch zahlreiche weitere Veränderungen an. Rolf Zimmermann erläuterte diese Überlegungen auf der Juli-Tagung des europäischen Betriebsrats im Jahr 2013: Der SE-Betriebsrat sollte vergrößert werden um Repräsentanten von Allianz-Gesellschaften, die auf der europäischen Ebene grenzüberschreitend tätig waren. Die Informations- und Konsultationsrechte sollten erweitert werden genauso wie die Initiativrechte, die es bisher nur in Bezug auf Gesundheit, Weiterbildung und Datenschutz gab. Die Arbeitsbedingungen für die SE-Betriebsratsmitglieder sollten verbessert werden; so sollten sie nicht nur für die Anwesenheit auf den beiden Jahrestagungen freigestellt werden, sondern auch für Vor- und Nachbereitungsarbeiten. Die Kommunikation des ExCom mit „off-shore-Einheiten“ außerhalb Europas – gemeint war hier insbesondere die IT-Dependance in Indien – sollte verbessert werden und ein durchgängiger sozialer Dialog in Allianz-Gesellschaften auf lokaler Ebene stattfinden. Geoff Hayward ergänzte diese Vor-

schläge, indem er eine Klausel in Bezug auf den Kündigungsschutz für SE-Betriebsratsmitglieder einforderte, da dies bisher nicht europaweit geregelt sei und in den einzelnen Ländern unterschiedliche Bestimmungen gelten würden.<sup>112</sup>

Die Verhandlungen starteten am 10. September 2013. Dem geschäftsführenden Ausschuss, der vom Rechtsanwalt Roland Köstler unterstützt wurde, traf dabei auf die Arbeitgeberverhandlungsgruppe, die sich aus den drei Allianz-Managern Richard Schönwerth, Christian Stieber und Peter Hemeling zusammensetzte. Der Zeitplan sah vor, bis März des folgenden Jahres zu einem Abschluss zu kommen.<sup>113</sup> Dieser Zeitplan wurde auch eingehalten – nicht zuletzt aufgrund der konstruktiven Verhandlungsatmosphäre, wie es Rolf Zimmermann in seinem Abschlussbericht festhielt<sup>114</sup> –, so dass die neue Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE am Rande der



Estelle Bodet, Gabrielle Giboudeau, Jean Michel Lefebvre und Jean-Claude Le Goaër (v.l.n.r.) beim gemeinsamen Abendessen im neu eröffneten Casino der Allianz in München, 2018

Tagung des SE-Betriebsrats am 3. Juli 2014 in Triest unterzeichnet werden konnte.

In der neuen 45seitigen Vereinbarung bekräftigten der Vorstand der Allianz SE und die europäische Interessenvertretung noch einmal die schon in der Präambel von 2006 niedergeschriebenen Unternehmensgrundsätze, wie die Förderung des sozialen Dialogs auch auf allen Ebenen und die Akzeptanz für die Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertretungen mit den Gewerkschaften. Neu aufgenommen wurde das Bekenntnis, dass man die „soziale Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility)“ gemeinsam fördern wolle, welche „nach Auffassung der Leitungsorgane der Allianz SE“ zu den „wesentlichen Grundlagen unternehmerischen Handels“ gehöre.

Dem Hauptanliegen für die Überarbeitung der Vereinbarung, der Einbeziehung von grenzüberschreitenden Tochtergesellschaften in den SE-Betriebsrat, wurde durch eine Erweiterung des Gremiums Rechnung getragen. Danach erhielten zukünftig Tochtergesellschaften mit der Rechtsform einer SE mit eigenem SE-Betriebsrat unabhängig von der Zahl der Mitarbeiter einen Repräsentanten im europäischen Betriebsrat der Allianz SE; betroffen von dieser Regelung waren die AGCS SE und die AMOS SE. Darüber hinaus erhielten grenzüberschreitende Gesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten das Recht, einen Arbeitnehmervertreter in den SE-Betriebsrat zu entsenden; dies galt zunächst für die AGCS SE, die AMOS SE, Euler Hermes und Allianz Worldwide Partners. Durch diese neue Regelung stieg die Zahl der Mitglieder im SE-Betriebsrat von 31 auf 36.

Auch die bisherigen Rechte des SE-Betriebsrats wurden durch die neue Vereinbarung erweitert. Dies galt besonders für den Fall einer Verlagerung von Betrieben oder wesentlichen Betriebstei-

len in Nicht-EU-Länder. Hier stand dem europäischen Betriebsrat zukünftig ein Unterrichts- und Anhörungsrecht zu; außerdem erhielt der ExCom im Fall eines gerechtfertigten Anlasses das Recht auf Zugang zu der verlagerten Einheit. Darüber hinaus wurde das Initiativrecht der Arbeitnehmervertretung dadurch ausgeweitet, dass die bisherige Begrenzung auf die Themen Chancengleichheit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Datenschutz und Aus- und Weiterbildung de facto abgeschafft wurde. Auch für die Mitglieder des SE-Betriebsrats ergaben sich einige Verbesserungen, wie z. B. eine bessere Ausstattung durch Mobiltelefone mit Internetzugang, Freistellungen auch für die Vor- und Nachbereitung der SE-Betriebsratssitzungen oder ein verbesserter Schutz vor Diskriminierung und Entlassung.<sup>115</sup>

Damit entsprach die Triester Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE in weiten Teilen den Forderungen des SE-Betriebsrats. Der Vorsitzende Zimmermann war jedenfalls mit dem Ergebnis dieser privatrechtlichen Vertragsergänzung zufrieden: Die Zusammensetzung des Gremiums so zu verändern, dass bisherige Interessenvertreter nicht ausgeschlossen werden und trotzdem die Arbeitsfähigkeit erhalten bleibt – das sei eine große Herausforderung gewesen. „Aber sie ist uns gut gelungen.“<sup>116</sup>

Auch der Rechtsberater des ExCom bei den Verhandlungen, Roland Köstler, hob hervor, dass die Interessenvertretung mit dem Vertrag „sehr zufrieden“ sein könne. „Dieser ist wesentlich besser, als dies bei anderen Gesellschaften üblich ist“, war sein Urteil.<sup>117</sup> Der Allianz war wieder eine „neuerliche Pionierleistung“ gelungen.<sup>118</sup>

Die in der Präambel der Beteiligungsvereinbarung festgehaltenen Überzeugung, dass der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens eng mit dem Engagement und der Zufriedenheit seiner Mitarbeiter verbunden ist, und der damit eingegangenen Verpflichtung, dass im Zentrum des sozialen Dialogs die Beschäftigten stehen, denn sie sind es, die den Erfolg und die wirtschaftliche Stärke nachhaltig herstellen, hat im Zusammenhang mit der Diskussion über die Digitalisierung und der Verwendung der Digitali-



Diana Iancu aus Rumänien und Beate Link beim Treffen des Europäischen Betriebsrats in Frankfurt 2016

sierungsrendite eine neue Bedeutung gewonnen. Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter kann die Motivation und das Engagement dauerhaft nur aufrechterhalten werden, wenn es klare Signale gibt, dass ein gewichtiger Teil einer Rationalisierungsrendite in den Erhalt der Arbeitsplätze – z. B. durch Arbeitszeitverkürzungen – investiert wird.

Aufgrund des Auslaufens der vierjährigen Amtszeit musste Ende 2014 ein neuer SE-Betriebsrat gewählt werden – nun auf der Basis der Triester Vereinbarung. In der konstituierenden Sitzung am 28. Januar 2015 bestätigten die 36 Interessenvertreter die Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses Rolf Zimmermann, Heidi Mader, Geoff Hayward, Bohuslav Cir und Jean-Claude Le Goaër; Zimmermann wurde erneut zum Vorsitzenden, Hayward und Le Goaër wurden zu seinen Stellvertretern gewählt.<sup>119</sup>



Sitzung des SE-Betriebsrats in Brüssel im Juli 2015.



Bernhard Härter (links) und Christian Stieber unterstützten den Europäischen Betriebsrat von Arbeitgeberseite bei vielen Treffen im Team von Richard Schönwerth.



**Jürgen Lawrenz,**  
Vorsitzender des SE-Betriebsrats  
seit 2018

Mitarbeiter der Allianz seit 1991

1991 Systemprogrammierer AZ Leben

Seit 1999 bei der AGIS und  
Betriebsratstätigkeit/ stv. Vorsitzender  
Gesamtbetriebsrat

Seit 2011 stv. Vorsitzender  
Konzernbetriebsrat

Seit 2013 Vorsitzender AMOS  
SE-Betriebsrat

Seit 2015 Mitglied des  
SE-Betriebsrats und SE-Aufsichtsrats

## Der Aufsichtsrat – das zweite Standbein der Mitbestimmung

Die Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE vom 20. September 2006 hatte die Basis für die Unternehmensmitbestimmung gelegt. Die Hälfte der zwölf Aufsichtsratsmitglieder entfiel auf Arbeitnehmerrepräsentanten, deren Zusammensetzung nach den jeweiligen Ländern auf der Zahl der Mitarbeiter basierte. Benannt wurden die Aufsichtsratsmitglieder „nach den eigenen Regelungen der betroffenen Länder“. Die Amtszeit betrug fünf Jahre; für den ersten Aufsichtsrat, der gerichtlich bestellt wurde, galt jedoch eine abweichende Regelung von einer Amtszeit bis zur ersten Hauptversammlung der Allianz SE. Gemäß der Beteiligungsvereinbarung war der Vorstand verpflichtet, „den Aufsichtsrat über alle geschäftlichen Angelegenheiten, denen aufgrund ihrer besonderen Auswirkungen auf die allgemeine Unternehmenspolitik, die Finanzlage oder die Interessen der Arbeitnehmer eine grundlegende Bedeutung zukommt“, zu unterrichten; explizit wurde hervorgehoben, dass hierzu „Reorganisations- und Umstrukturierungsmaßnahmen mit erheblichen Auswirkungen auf die Beschäftigungslage im Konzern“ zählten.<sup>120</sup>

Aufgrund dieser Regelungen setzte sich der erste Aufsichtsrat aus den Betriebsrätinnen der Dresdner Bank Claudia Eggert-Lehmann und Margit Schoffer, dem Frankfurter Betriebsrat der Allianz Deutschland AG Rolf Zimmermann, dem Ver.di-Vertreter Jörg Reinbrecht sowie dem Franzosen Jean-Jacques Cette (AGF) und dem Briten Geoff Hayward (Allianz Cornhill) zusammen. Die Amtszeit von Margit Schoffer endete schon mit der Hauptversammlung am 2. Mai 2007; zu ihrem Nachfolger wurde Peter Kossubek,

Vorsitzender des KBR der deutschen Allianz-Gesellschaften, gewählt. Für Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat war förderlich, dass sie alle Mitgliedsorganisationen der UNI Finance angehörten. In das Amt der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden wurde Claudia Eggert-Lehmann gewählt.<sup>121</sup>

Von Anfang an waren die strategischen Überlegungen des Vorstandes der Allianz AG bzgl. des Aufsichtsrats von zwei Grundsätzen geprägt: einer Verkleinerung von 20 auf 12 Sitze und der Internationalisierung der Zusammensetzung. Von der Verkleinerung des Kontrollgremiums versprach sich der Vorstandsvorsitzende Michael Diekmann eine effizientere Unternehmensführung, und von der Internationalisierung der Unternehmensmitbestimmung erwartete er eine konstruktive Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmerbank, da sich durch die Zusammensetzung gewisse Länderegoismen im Interesse des Gesamtkonzerns neutralisieren würden.<sup>122</sup> Vorstandsmitglied Paul Achleitner sah in dem Rechtsanspruch der ausländischen Allianzbeschäftigten auf Vertretung im Aufsichtsrat sogar einen „wesentlichen Aspekt der Modernisierung der Mitbestimmung“.<sup>123</sup>

Die Arbeitnehmervertreter bewerteten den neuen Aufsichtsrat durchaus unterschiedlich. Claudia Eggert-Lehmann sah trotz der paritätischen Zusammensetzung einen graduellen Rückschritt.



Ganz anders war dagegen die Bewertung der ausländischen Belegschaftsvertreter, die die neue Unternehmensform als eine „Horizontenerweiterung“ betrachteten. Als erster britischer Gewerkschafter in einem Aufsichtsrat eines in der BRD ansässigen Unternehmens verortete Geoff Hayward einen Zugewinn an Einfluss und Informationsmöglichkeiten, den ihm das Aufsichtsratsmandat bot. Allein schon die Möglichkeit, in der Aufsichtsratssitzung—oder am Rande—Vorstandsmitglieder mit konkreten Anliegen persönlich „in einer offenen Atmosphäre“ ansprechen zu können, empfand er als einen Gewinn. Das neue Amt habe auch—so konnte er schon bald feststellen—seine Stellung bei der Allianz Cornhill in Großbritannien wesentlich aufgewertet und ihm neue Mitbestimmungsmöglichkeiten verschafft, die sich ihm so zum ersten Mal überhaupt boten. So sei er nun durch seine Aufsichtsratsfunktion legitimiert, in seinem Land in die einzelnen Allianz-Betriebe zu gehen und dort aktiv zu werden.<sup>124</sup>



Die Konzernbetriebsratsvorsitzende der Allianz in Deutschland, Gabriele Burkhardt-Berg, ist seit 2012 im Aufsichtsrat der Allianz SE.



Dante Barban kommt 2012 als Nachfolger von Geoff Hayward in den Aufsichtsrat, bis er im Mai 2017 wieder von ihm abgelöst wird.



Jean-Jacques Cette in seiner Funktion als Mitglied des SE-Aufsichtsrates von 2009 bis 2018

Über ähnliche Erfahrungen konnten auch die anderen ausländischen Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat berichten. Jean-Jacques Cette und der 2012 in den Aufsichtsrat aufrückende Dante Barban betonten beide übereinstimmend, dass ihr Einfluss und Ansehen in ihren Allianz-Gesellschaften in Frankreich und Italien mit der Mandatsübernahme gestiegen seien. Barban hob hervor, dass sich sein Verhältnis gegenüber seinen Vorgesetzten mit dem Eintritt in den Aufsichtsrat wesentlich verändert habe; ihm würde viel mehr Respekt entgegengebracht, und die Zusammenarbeit sei viel besser geworden. Früher wäre er in Italien bei manchen Fragen „vor die Wand gestoßen“, nun sei es leichter, Zugang zur italienischen Unternehmensleitung zu bekommen. Er führte dies darauf zurück, dass seine Rolle nun anders wahrgenommen werde; er sei nicht mehr „der einfache Gewerkschafter“. Als Aufsichtsratsmitglied verfüge er über einen direkten Zugang zum SE-Vorstand, und seine Aufgabe sei es nun, Mitglieder des SE-Vorstandes zu ernennen, also die obersten Vorgesetzten seiner Vorgesetzten.<sup>125</sup>

Schon während der ersten Amtszeit veränderte sich die Zusammensetzung der „Arbeitnehmerbank“ im Aufsichtsrat. Mit dem Verkauf der Dresdner Bank musste Claudia Eggert-Lehmann 2009 aus dem Aufsichtsrat ausscheiden, für sie rückte Karl Grimm, Betriebsrat der Allianz Deutschland AG, nach. Stellvertretender Vorsitzender wurde nun der Vorsitzende des SE-Betriebsrats Rolf Zimmermann.<sup>126</sup> Zu Beginn der zweiten Amtszeit gab es dann weitere Veränderungen. Aufgrund der Veränderungen bei den Beschäftigtenzahlen in Italien und Großbritannien fiel das zweite ausländische Mandat auf einen italienischen Arbeitnehmervertreter; deshalb kam Dante Barban, Angestellter der Allianz S.p.A., für Geoff Hayward in den Aufsichtsrat. Für Jörg Reinbrecht rückte die Bundesfachgruppenleiterin von Ver.di Ira Gloe-Semler nach, und für Franz Heiß, der zuvor Karl Grimm ersetzt hatte, folgte die Vorsitzende des KBR der deutschen Allianz-Gesellschaften Gabriele Burkhardt-Berg.<sup>127</sup>

Die Unternehmensmitbestimmung ist in erster Linie ausgerichtet auf die Teilhabe am Überwachungsprozess und Einflussnahme auf die Unternehmenspolitik, insbesondere die strategische Ausrichtung und die personelle Zusammensetzung des Vorstands. Die Teilhabe ist aber immer nur im Zusammenwirken mit den Anteilseignervertretern zu verwirklichen. Zwar sind die Rechte, Pflichten und Verantwortung der Arbeitnehmervertreter formal denen der Anteilseignervertreter gleichgestellt, doch gibt es für die Wirksamkeit der Mitbestimmung noch eine bedeutende informelle Ebene: die Anerkennung als gewichtiger Gesprächspartner, dessen Argumente ernst zu nehmen sind.<sup>128</sup>

Dies scheint in den ersten Amtsperioden des SE-Aufsichtsrats berücksichtigt worden zu sein, denn die Arbeit verlief weitgehend konfliktfrei. Dazu trug zum einen eine intensive Sitzungsvorbereitung bei, wie sie auch bei anderen deutschen Unternehmen nicht unüblich ist. Zum anderen war die Zusammenarbeit von der Haltung auf beiden Seiten geprägt, die Argumente der anderen Seite zu respektieren und Konflikte nach Möglichkeit einvernehmlich zu lösen. Gegen Ende der ersten Amtsperiode bilanzierte der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Zimmermann diese Kooperationsbereitschaft in einem Interview wie folgt: „Jede Aufsichtsratssitzung hat einen riesigen Vorlauf. Zunächst tagt das Leitungsgremium des SE-Betriebsrats, gefolgt von einer internen Verständigung der Arbeitnehmer-aufsichtsräte. Dann gibt es die Vorbesprechung mit dem

Vorstand. Es tagen der Personalausschuss und der ständige Ausschuss, und irgendwann ist dann die Aufsichtsratssitzung. Auf dieser Zeitspanne gibt es vielfach Kontaktmöglichkeiten. Selbst in der Aufsichtsratssitzung kann man noch zum Einvernehmen kommen, wenn es mal richtig heftig wird.“<sup>129</sup> Aufgrund dieses konsensstiftenden Vorlaufs waren die eigentlichen Aufsichtsratssitzungen „kurz und gut“.<sup>130</sup> Kontroversen fanden hier kaum noch statt, weil jede Seite die Argumente der anderen im Detail kannte.

Von Anfang an war eine enge Verzahnung zwischen der Arbeit des SE-Betriebsrats und der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gegeben, denn sie alle waren eingebunden in die Tätig-

# WORK WELL

## REDUCING STRESS

Die Allianz reagierte auf gestiegene stressbedingte Krankheitsrate mit der Aufnahme des „Work Well Index“ in die Mitarbeiterbefragung.

keit des europäischen Betriebsrats. Von den sechs Mitgliedern des ersten Aufsichtsrats waren vier ohnehin Mitglied im Leitungsgremium, die anderen zwei wurden regelmäßig zu den Sitzungen eingeladen, und – so Rolf Zimmermann in einem Interview – „sie kommen auch“.<sup>131</sup> Zudem waren alle Mitglieder im „Europäischen Sozialdialog“ der Allianz. Auch in der Allianz-Personalverwaltung sah man diese Verzahnung und respektierte sie. „Durch diese Klammer ist der politische Einfluss des SE-Betriebsrats sehr hoch“, hob HR-Manager Richard Schönwerth hervor.<sup>132</sup> Dies deckt sich auch mit der Einschätzung der europäischen Mitbestimmungsexperten Rüb und Platzer, die in dieser Verzahnung bei der Allianz eine „wichtige Rolle für den gestiegenen Stellenwert und die verbesserten Einflussmöglichkeiten des SE-Betriebsrats“ sehen.<sup>133</sup>

Diese Verzahnung der Arbeit der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat mit der Arbeit des SE-Betriebsrats kann konkret an verschiedenen Projekten nachvollzogen werden. Manchmal wurden die Diskussionen in oder am Rande einer Aufsichtsratssitzung zu einer Initialzündung für neue Initiativen des Betriebsrats. So zeigte sich der Vorstandsvorsitzende Diekmann in der Februar-Sitzung des Aufsichtsrats 2014 aufgrund der Kritik der Arbeitnehmerseite an der gestiegenen „stressbedingten Krankheitsrate“ bereit, den steigenden Krankenständen gemeinsam entgegenzuwirken, da es hier „ein gemeinsames Interesse des Vorstands und der Arbeitnehmervertreter gebe“.<sup>134</sup> Die Aufsichtsratsdiskussion führte schließlich dazu, bei den jährlichen Mitarbeiterbefragungen, deren Ergebnisse auch für die Vorgesetztenvergütung herangezogen wurden, einen „Work Well Index“ aufzunehmen, der die gesundheitliche Belastung der Beschäftigten durch die Arbeitswelt abbilden sollte.

Ohnehin hatte die Diskussion über die Höhe und die Kriterien der Managementvergütungen die Zusammenarbeit im Aufsichtsrat von Anfang an begleitet und geprägt. Der ursprünglich vom Vorstand verfolgte Ansatz, die Leistungsprämie ausschließlich an individuellen ökonomischen Zielen zu orientieren, stieß auf die Kritik der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat. Sie sahen ein erfolgreiches Management erst dann gegeben, wenn darüber hinaus unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten die Auswirkungen auf die Arbeitnehmer und damit die wesentliche Schnittstelle zu den Kunden berücksichtigt würde. Nicht nur die gesetzten ökonomischen Ziele sollten für die Vergütung relevant sein, sondern auch die sozialen Rahmenbedingungen der Zielerreichung (Krankenstand, Motivation der Mitarbeiter). Die Arbeitnehmervertreter waren davon überzeugt, dass diese Faktoren auch gewichtigen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben.

Eine wesentliche Annäherung der Positionen fand unter dem neuen Vorstandsvorsitzenden Oliver Bäte statt. Sein im Vorstand und Aufsichtsrat diskutiertes und verabschiedetes Projekt „Inclusive Meritocracy“ beinhaltete einen bemerkenswerten Wandel in der Unternehmensführung. In der Zukunft sollte nicht nur die Erreichung der Leistungsziele bewertet werden, sondern auch die Art und Weise der Zielerreichung, insbesondere die Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Die Diskussion mit den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat hatte einen Kulturwandel in der Unternehmenspolitik ausgelöst.



Dieses Foto illustriert den Intranetauftritt des Europäischen Betriebsrats der Allianz.



## MITGESTALTUNG ALS EUROPÄISCHE IDENTITÄTSSTIFTUNG

Mit der Gründung des FIET-Allianz-Konzernausschusses im Jahr 1978 wurde erstmals ein Gremium interkultureller Zusammenarbeit von Arbeitnehmervertretern aus europäischen Allianz-Gesellschaften geschaffen. Mittlerweile kann die transnationale Arbeitnehmerbeteiligung bei der Allianz auf eine 30-jährige Praxis zurückblicken, die die schwierigen Anfänge weit hinter sich gelassen hat. Der FIET-Allianz-Konzernausschuss war ein Kind des europäischen Angestelltenbundes FIET. Der Handlungsspielraum blieb begrenzt – nicht zuletzt, weil der Allianz-Vorstand gegenüber dem FIET-Ausschuss, den er als Gewerkschaftsgremium ansah, eine Position der Distanz oder zuweilen sogar der Ablehnung einnahm. Die Kooperationsbereitschaft beschränkte sich im Wesentlichen darauf, Referenten zu den jährlichen Tagungen zu schicken und logistische Unterstützung zu geben. Absprachen oder Vereinbarungen über Mitgestaltungsrechte des Gremiums unterblieben jedoch; lange Zeit war der Vorstand der Allianz nicht bereit, eine transnationale Interessenvertretung – wie sie andere europäisch agierende Konzerne in Form eines EBR schon realisiert hatten – zu akzeptieren.

Dies änderte sich erst, als die EU-Kommission mit ihrer Richtlinie 94/45/EG vom 22. September 1994 die Errichtung von EBR für grenzüberschreitende Konzerne in Europa verbindlich

vorschrieb. Unter diesem politischen Druck war der Allianz-Vorstand bereit, einer freiwilligen Errichtung einer europäischen Interessenvertretung zuzustimmen, um die in der Richtlinie vorgesehene gesetzliche Auffangregelung zu vermeiden. Nach längerer Vorbereitung und zielstrebigem Verhandlung wurde am 24. Juni 1996 die Vereinbarung über das Allianz Europe Committee (AEC) geschlossen. Sie sah für das AEC nur begrenzte Rechte vor: Unterrichts- und Anhörungsrechte bei grenzüberschreitenden Themen, aber keine Mitgestaltungsrechte, wie sie das deutsche Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) den Betriebsräten bot; von den Kompetenzen her war das AEC eher mit dem Wirtschaftsausschuss des BetrVG vergleichbar. Mit dem geschäftsführenden Ausschuss wurde ein Arbeitsgremium geschaffen, das zwischen den jährlichen AEC-Tagungen für Kontinuität sorgte und den Informations- und Konsultationsprozess mit dem Management geschickt steuerte.

Das AEC bot neue Kontakte, neue Netzwerke und ein neues Gesprächsklima mit dem Management. Zudem rückte es aus der Einschätzung der Gremienmitglieder im Vergleich zu dem FIET-Allianz-Konzernausschuss die betriebliche gegenüber der gewerkschaftlichen Perspektive in den Vordergrund.<sup>1</sup> War der FIET-Allianz-Konzernausschuss in erster Linie noch eine Art gewerkschaftlicher Informations- und Kontaktbörse gewesen, so entwickelte das AEC aufgrund der Konsultationsrechte erste Ansätze einer unternehmerischen Gestaltungsfunktion. Schon bald stellte sich heraus, dass die Interaktion zwischen Management und AEC der Tradition der Arbeitsbeziehungen des deutschen Mutterkonzerns folgend „vertrauensvoll und konsensorientiert“ war.<sup>2</sup> Auf jeden Fall bot der direkte Kontakt mit dem Allianz-Vorstand einen Erfahrungszuwachs für die nichtdeutschen Interessenvertreter. In der Konsequenz bedeutete dies, dass sich im Diskurs des AEC mit dem Vorstand das Modell der sozialpartnerschaftlichen, und nicht das der konfliktorischen Interessenvertretung durchsetzte, wenngleich diese aufgrund der neuen europäischen Dimension viel komplexer, pluraler und dezentraler geworden war. Das europäische Feld wurde bestellt: tragfähige Kommunikations- und Arbeitsstrukturen wurden ebenso aufgebaut wie belastbare Vertrauensbeziehungen.<sup>3</sup>

Ein „Sprung auf die nächste Entwicklungsstufe“<sup>4</sup> der europäischen Interessenvertretung war mit der Gründung der SE verbunden. Dabei schienen aufgrund der heftigen Arbeitskonflikte um die Restrukturierung der Allianz in Deutschland, die zeitgleich zu den europäischen Verhandlungen erfolgten, die Voraussetzungen für einen Kompromiss begrenzt zu sein. Der Vorstand der Allianz nahm schließlich jedoch eine Konsensstrategie ein, was auch als eine Reaktion auf die negativen Erfahrungen mit der in Deutschland praktizierten Konfliktstrategie interpretiert werden kann. Die am 20. September 2006 abgeschlossene Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE brachte eine erhebliche Stärkung der Handlungsressourcen, aber auch eine entscheidende Kompetenzerweiterung des SE-Betriebsrats im Vergleich zum AEC. Der SE-Betriebsrat entwickelte sich nun zum „mitgestaltenden Arbeitsgremium“<sup>5</sup> auf der europäischen Ebene der Allianz. Sichtbarer Ausdruck hierfür war der Abschluss zahlreicher Vereinbarungen, die in der Folge zwischen dem Vorstand und dem SE-Betriebsrat abgeschlossen wurden. Der Vorsitzende des SE-Betriebsrats Rolf Zimmermann sah diesen Erfolg als Ergebnis der über Jahre verfolgten Strategie der Arbeitnehmervertretung, „deutlich zu machen, dass es Sinn macht, uns zuzuhören – die haben etwas zu sagen, das ernst zu nehmen ist“.<sup>6</sup> Mit den Vereinbarungen über Leitlinien zum Umgang mit arbeitsbedingten



Helga Jung, im Vorstand der Allianz SE von 2012 bis 2019, beim Treffen des Europäischen Betriebsrates in Paris 2018 mit Fabien Wathle (Vorstand Allianz France)



Geoff Hayward verabschiedet 2018 Jürgen Krumbholz (ABV) als langjähriges Mitglied des SE-Betriebsrats.

Stress und über Leitlinien zu Lebenslangem Lernen sowie der Vereinbarungspolitik bei konkreten grenzüberschreitenden Umstrukturierungen (Joint Declarations) wurden erstmals neue Gestaltungsprinzipien der sozialen Beziehungen auf der europäischen Ebene eingeführt. Mit den Joint Declarations, die dem Charakter von transnationalen Interessenausgleichen nach dem deutschen BetrVG gleichkamen, wurden Eckpunkte für die weitere Verhandlung auf nationaler Ebene gesetzt, als deren Ergebnis quasi nationale oder lokale Sozialpläne entstanden. Fast beiläufig wurden auf diesem Weg Gestaltungsprinzipien des BetrVG privatrechtlich auf europäischer Ebene verankert; man könnte hier von einer „Durchtränkung“ der europäischen Sozialrechtsbeziehungen in der Tradition des BetrVG sprechen.

Schon das AEC und dann viel mehr noch der SE-Betriebsrat waren von Anfang an Orte der interkulturellen Kommunikation. Der Sozialwissenschaftler Hermann Kotthoff hat den EBR in diesem Sinne eine „Schule der Verständigung trotz bleibender Unterschiedlichkeiten“ genannt und darauf hingewiesen, dass die Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertreter von dem Grundgedanken geprägt werde, dass die Kategorie Nation nicht mehr im Vordergrund steht, „sondern ‚ausgeblendet‘ wird oder aufgehoben ist in einem neuen supranationalen Raum“.<sup>7</sup> Demgemäß galt schon im AEC stillschweigend das Prinzip, Beschlüsse im Konsens zu fassen. Arbeitnehmervertreter mit abweichender Meinung sollten überzeugt, nicht überstimmt werden.<sup>8</sup>

Das AEC und der SE-Betriebsrat waren aber auch Promotoren des Mitbestimmungsprozesses in Europa. Auffallend ist der Aufbau von neuen Arbeitnehmervertretungs- und Mitgestaltungsstrukturen in den OEs der Allianz. Hierfür ist ein doppelter Top-down-Effekt verantwortlich: Zum einem wirkte die Richtlinie der EU-Kommission 2002/14/EG über Information und Konsultation vom 11. März 2002 als Impulsgeber, indem den Interessenvertretungen in Ländern der EU das verbrieftete Recht gegeben wurde, vom Arbeitgeber zu bestimmten Themen informiert

bzw. konsultiert zur werden. Aber auch die Unternehmenspraxis bei der Allianz, den nationalen Sozialdialog über den Abschluss der o. g. Vereinbarungen zu fördern, bewirkte eine Stärkung der Arbeitnehmervertretungen in den OEs.

In den vergangenen 30 Jahren hat die Allianz einen erheblichen strukturellen Wandel durchlebt. Die 1990er und frühen 2000er Jahre waren geprägt von der Europäisierung und Globalisierung der Unternehmenspolitik, die in der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Literatur auch als „Abschied von der Deutschland AG“ bezeichnet wurden. Parallel dazu schien sich mit dem Beginn der Amtszeit von Michael Diekmann als Vorstandsvorsitzender 2003 ein unternehmensstrategischer Wechsel anzudeuten: Das von ihm in einer schweren wirtschaftlichen Krise der Allianz initiierte „3+1-Projekt“ wurde vom AEC als der Einstieg in eine kapitalmarktorientierte Unternehmensstrategie interpretiert, die dem ausschließlich an den Interessen der Kapitaleigner orientierten Shareholder-Value-Prinzip folgte. Die geplante tiefgreifende Umstrukturierung der deutschen Allianz 2006 empfanden viele Mitarbeiter und Interessenvertreter als Weiterführung dieses Kulturbruchs in der Unternehmensstrategie, und so waren die Diskussionen zwischen Arbeitnehmervertretern des AEC und dem Vorstand seit Mitte der 2000er Jahre auch geprägt von den Aufforderungen auf Arbeitnehmerseite, am bisherigen Dialog aus der Zeit der Deutschland AG – dem Einverständnishandeln und der dauerhaften Kooperationsbereitschaft – festzuhalten. Schon zwei Jahre später deutete sich ein Abrücken des Vorstands vom Shareholder-Value-Prinzip an, als Vorstandsmitglied Gerhard Rupprecht gegenüber dem SE-Betriebsrat erklärte, dass eine „einseitige Begünstigung der Interessen der Aktionäre oder der Mitarbeiter ... nicht zum Erfolg“ führe. „Vielmehr müssten die Interessen aller Stakeholder in Einklang gebracht werden.“<sup>9</sup> Nicht immer sahen die Arbeitnehmervertreter das selbstgesteckte Postulat des Vorstands erfüllt. Angesichts des von Michael Diekmann verkündeten Gewinnziels für die Allianz SE für das Jahr 2011 von 10 Mrd. Euro und gleichzeitig angekündigter Sparmaßnahmen und Arbeitsplatzreduzierungen kam der SE-Betriebsratsvorsitzende Zimmermann zu dem Schluss: „Die Balance, wie man mit Kunden und Mitarbeitern umgeht, stimmt nicht mehr.“<sup>10</sup>

Die Kritik des SE-Betriebsrats an der Dividendenpolitik der Allianz SE unter dem Vorstandsvorsitzenden Michael Diekmann blieb eine Konstante, und damit zweifelte man auch an, dass der Vorstand in der Unternehmensstrategie dem Stakeholder-Prinzip folgen würde. Dies wurde letztmalig auch beim Ausscheiden von Diekmann aus der Allianz SE im Jahr 2015 deutlich. Diekmann selbst stimmte versöhnliche Töne an: „Die Allianz sei das einzige europäisch mitbestimmte Versicherungsunternehmen. Damit sei sie ein Vorbild, und den Vertretern der Mitarbeiter im Aufsichtsrat biete dies große Chancen, die Geschichte des Unternehmens mitzubestimmen.“ Rückblickend auf die Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern und Betriebsräten in Deutschland im Jahr 2006, die er als ein „schlechtes Kapitel“ bezeichnete, hob er hervor, dass der „Vorstand der Allianz sich einig sei, dass die langfristige Sicherstellung der Reputation und der Integrität der Allianz absolute Priorität habe. Wichtig seien auch die Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter.“ Ganz ohne Kritik wollte der SE-Betriebsrat den Vorstandsvorsitzenden aber nicht gehen lassen. Er erklärte, „dass er die Dividendenpolitik der Allianz nicht befürworte. Den Investoren würden hohe Renditen versprochen, während den Arbeitnehmern nichts zugute komme.“<sup>11</sup>

Die Diskussion um die unternehmensstrategische Ausrichtung seit 2004 war nicht der erste Streitpunkt, an dem sich die Unterschiede zwischen Arbeitnehmervertretern und Management

in der Bewertung der Unternehmensfunktion festmachen. Grundsätzlich unterschieden sich die Unternehmensbetrachtungen darin, dass das Management von einem funktionalen, ökonomisch-technischen Verständnis vom Unternehmen ausging, die Arbeitnehmervertreter aber stärker die gesellschaftspolitische Dimension in das Zentrum ihrer Betrachtung stellten, das Unternehmen also als gesellschaftliches Handlungsfeld sahen. Erstmals formulierten die britischen Interessenvertreter Jim Osborne und Derek Higgins diesen Ansatz schon im Sommer 1999, indem sie die Aufgabe des AEC so definierten: „die demokratischen Prinzipien bei der Allianz in den Mittelpunkt zu stellen, damit die Interessen der Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre, der Länder in denen wir tätig sind, der Umwelt usw. anerkannt und ausgeglichen werden. Die Ziele der Allianz sollten mehr umfassen, als nur die Bereicherung der Aktionäre.“<sup>12</sup> Nicht weniger war damit gemeint, als dass sie ein neues Paradigma in der Unternehmensstrategie verankern wollten: das Shareholder-Prinzip durch die Integration der Interessen von Beschäftigten, Kunden und der Umwelt zu überwinden. Dass der Anstoß dazu von den britischen Interessenvertretern kam, war die Folge des mehr als 20jährigen Vorlaufs auf den Weg zum Finanzkapitalismus in Großbritannien seit der Regierungszeit von Margaret Thatcher. Damit war aber auch ein Anspruch formuliert, der den europäischen Betriebsrat weit über eine bloße Vertretung von Arbeitnehmerinteressen stellte, sondern das Unternehmen als ein System anerkannte, das den Interessen und Ansprüchen aller beteiligten Gruppen nachkommen sollte.

Den Arbeitnehmervertretern gelang es, einen Teil dieses Anspruchs in die Präambel der Beteiligungsvereinbarung vom September 2006 aufzunehmen: Die Förderung der Chancengleichheit, der aktiven Unterstützung eines lebenslangen Lernens der Beschäftigten, eines aktiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz, der Nachhaltigkeit und des Schutzes der Umwelt sowie der Beachtung und Umsetzung der Kernarbeitsnormen internationaler Organisationen wurden von der europäischen Arbeitnehmervertretung und dem Vorstand in einem gemeinsamen Akt als Unternehmensziele verankert und damit die soziale Verantwortung der Allianz hervorgehoben. Dies war die Grundlage dafür, Vereinbarungen abzuschließen, um den Gesundheitsschutz und die Fort- und Weiterbildung europaweit zu fördern. Gleichzeitig aber ergaben sich in den Diskussionen mit dem SE-Betriebsrat sowie in und am Rande von Aufsichtsratssitzungen Gesprächsmöglichkeiten, um den Kanon der Unternehmensziele im Sinne eines erweiterten Stakeholder-Konzeptes auszuweiten. So wurde seit 2007 unter Leitung von Vorstandsmitglied Oliver Bäte ein Programm von Diversity-Maßnahmen auf den Weg gebracht, das einen besonderen Akzent auf die Gleichstellung von Frauen und Männern setzte. Wenig später wurde im Zusammenhang mit der Umsetzung des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung im Jahr 2010 das Kriterium der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit für die Berechnung der Vorstandsvergütung eingeführt und damit die Vorstandsvergütung an spezifischen Stakeholder-Interessen orientiert. Und mit dem Amtsantritt von Oliver Bäte als Vorstandsvorsitzenden wurde 2015 das umweltpolitische Profil der Allianz auch dadurch geschärft, dass die Allianz als erster Finanzdienstleister die Entscheidung traf, nicht mehr in die Förderung oder Nutzung der Kohle als fossiler Energieträger zu investieren (Dekarbonisierung).

Wollte man die jüngere Geschichte der Allianz in den allgemeinen Rahmen sozial- und wirtschaftsgeschichtlicher Trends einordnen, so ist mit Andreas Reckwitz festzuhalten, dass eine Epoche der „Ökonomisierung des Sozialen“ in der spätmodernen Wirtschaft vorläufig begrenzt





Sustainability Report der Allianz von 2019; auf dem Cover: Anna Munguia, Head of Allianz SE Operations, und Evgeni Krumov (AGCS)

erscheint.<sup>13</sup> Globalisierung und Finanzialisierung hatten im Finanzkapitalismus insbesondere börsenorientierte<sup>14</sup> Unternehmen einem gesteigerten Konkurrenzdruck, angeheizt durch Rating-Agenturen, ausgesetzt, bei dem der Aspekt des shareholder value im Vordergrund stand. Als ein Element, den entfesselten Kapitalismus seit der Jahrtausendwende in einen „einbettenden Liberalismus“<sup>15</sup> zu überführen, der die Strukturen der liberalen Demokratie stützt, ist gewiss die supranationale Mitbestimmungs-Demokratie anzusehen, wie man sie, nach schwierigem Beginn, bei der Allianz entwickelt hat.

Die vorliegende Studie zeigt auch, dass Demokratisierungsbestrebungen in der Wirtschaft in einem Geflecht immer komplexer werdender Strukturen von realen Menschen, von Persönlichkeiten, angestoßen werden. Diese gewinnen in einem permanenten Ringen um Kompetenz jene Souveränität, die sie in Augenhöhe mit dem leitenden Management bringt und die ein Ausweis des Ringens um Anerkennung der Arbeitnehmerschaft in der Wirtschaftswelt ist. Erfolgreich können solche Anstrengungen indes nur sein, wenn sie sich gleichzeitig als Modernisierungsimpulse erweisen. Solche Impulse befördern in steter Auseinandersetzung mit der Kapitaleseite einen Sozialdialog, der Einseitigkeiten, Widersprüche und soziale Folgen von Unternehmenspolitik auf die soziale Agenda setzt. Es sind die Hoffnungen ganz Europas, dass durch die Stärkung der wirtschaftlichen Demokratie der Erosion der politischen Demokratie Einhalt geboten werden kann.<sup>16</sup> Das wäre auch eine Anerkennung der Tatsache, dass sich aus dem Fundus der europäischen Arbeitnehmerbewegungen schon immer Traditionsstränge herleiteten, die Europa ein unverwechselbares soziales Profil verliehen.



Rolf Zimmermann und Oliver Bäte besprechen sich am Rande der SE-Betriebsratssitzung 2016 in München.



# ANMERKUNGEN

## Auf der Suche nach der europäischen Solidarität

- 1 Andreas Wirsching, Der Preis der Freiheit. Geschichte Europas in unserer Zeit, München 2011, S. 15.
- 2 Ebenda, S. 59.
- 3 Ebenda, S. 60 f.
- 4 Ebenda, S. 25.
- 5 Axel Honneth, Kampf um Anerkennung, Frankfurt/M. 1994; Pierre Rosanvallon, Die Gesellschaft der Gleichen, Berlin 2017; Andreas Reckwitz, Das Ende der Illusionen, Berlin 2019.
- 6 Vgl. zu diesem Prozess grundsätzlich: Lutz Raphael, Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom, Berlin 2019.
- 7 Axel Hauser-Ditz/Markus Hertwig/Ludger Pries, Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz, Frankfurt/New York 2008, S. 55 f.
- 8 Einführend: Thomas Blanke, Recht und Praxis der Europäischen Betriebsräte. Zur Effektivität „weicher“ Regulierung für die Integration der Arbeitsbeziehungen in Europa, in: Kritische Justiz, Vol. 32, Nr. 4 (1999), S. 497-525.
- 9 Bernd Bühlbecker, Debatten um die Montanunion: Gewerkschaften und europäische Integration in den 1950er Jahren, in: Mitteilungsblatt des Instituts für soziale Bewegungen, Nr. 42/2009, S. 50 und S. 67. Ludwig Rosenberg etwa verband mit dem Schumanplan große Entfaltungsmöglichkeiten für die Gewerkschaften, durch die der Gedanke der Mitbestimmung auf die europäische Ebene verlagert würde: „Europa muss den Weg weisen, wie man die Idee der Freiheit und technisch konzentrierter Wirtschaftsformen löst, wie man die moderne Wirtschaftssklaverei beseitigt und die Völker aus dem Halbdunkel mittelalterlicher Staatsbegriffe und dem Fluch der Maschinensklaverei zu freiem Menschentum führt.“ Ebenda, S. 53 f.
- 10 Cyril Gläser, Europäische Einheitsgewerkschaft zwischen lähmender Überdehnung und umfassender Repräsentativität: EGB-Strukturen und die Herausforderung der Erweiterung, in: Mitteilungsblatt Nr. 42/2009, S. 215 ff.
- 11 Walther Müller-Jentsch, Die Dekade der Herausforderungen: Deutsche Gewerkschaften zwischen europäischer Integration und nationalstaatlicher Reorganisation in den 1990er Jahren, in: Mitteilungsblatt Nr. 42/2009, S. 235.
- 12 Ebenda, S. 237.
- 13 Ebenda, S. 255.
- 14 Hermann Kotthoff, Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats. Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung, Berlin 2006, S. 13.
- 15 Ebenda, S. 13-15. Siehe auch: Das Europa des Möglichen und des Notwendigen. Gespräch mit Jacques Delors, In: GMH 1/1988, S. 29 f.
- 16 Erst das 1992 eingeführte Mehrheitsverfahren mit neuen Rechtsgrundlagen im EG-Vertrag ermöglichte einen Durchbruch. Siehe Rolf Jäger, Europäischer Betriebsrat. Was man wissen sollte. Ein Arbeitspapier erstellt im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2011, S. 4.
- 17 Hans-Wolfgang Platzer/Klaus-Peter Weiner: Europäische Betriebsräte – eine Konstitutionsanalyse. Zur Genese und Dynamik transnationaler Arbeitsbeziehungen, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg., Heft 4, 1998, S. 394 f.
- 18 Werner Milert/Rudolf Tschirbs, „Der gute Wille zur Zusammenarbeit“. Geschichte der Mitbestimmung bei der Allianz, München 2017.
- 19 Ebenda, S. 75.
- 20 Barbara Eggenkämper/Gerd Modert/Stefan Pretzlik, Die Allianz. Geschichte des Unternehmens 1890-2015, München 2015, S. 298-327.

- 21 Stefan Rüb/Wolfgang Platzer, Europäisierung der Arbeitsbeziehungen im Dienstleistungssektor. Empirische Befunde, Probleme und Perspektiven, Berlin 2015, S. 41 ff.
- 22 Information Scheu, Stand 1992, FHA, AZH 4/Ordner FIET.
- 23 Schneevoigt an Schulte-Noelle vom 16.1.1992. FHA, AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“.
- 24 Info Scheu, 1992, FHA, AZH 4, Ordner FIET. Nach Auskunft von Gerhard Renner hat die Allianz in den späteren Jahren in der Regel die Unterbringungs- und Verpflegungskosten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gezahlt, außerdem die Tagungskosten (Räume und Übersetzung). Bei externen Gewerkschaftern, wie auch Renner, mussten für die Reisekosten die entsendenden Gewerkschaften aufkommen. Vgl. Email von G. Renner an R. Zimmermann vom 12.7.2020, FHA, AZH 17/3.
- 25 Bericht über die FIET-Tagung in England. Betriebsrat-Info Nr. 99 vom September 1989, S. 17-19, FHA, AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“. Zuverlässiger wohl die Teilnehmerliste in der Akte Bishops Stortford, 14./15.6.1989, Archiv der sozialen Demokratie (AdsD) der FES, Fiet-Archiv (FietA).
- 26 Entwurf für eine EntschlieÙung, etwa vom April 1994, ebenda.
- 27 Aktennotiz von Blomberg vom 18.4.1989, FHA AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“.
- 28 Von Blomberg vom 21.4.1989 und anliegendes Exposé, ebenda.
- 29 Aktennotiz von Blomberg an Schieren vom 14.6.1989, ebenda.
- 30 Aktennotiz Schulte-Noelle an den Aufsichtsratsvorsitzenden Schieren und an Schneevoigt vom 7.2.1992, ebenda.
- 31 Kölner Stadtanzeiger Nr. 242 vom 6.12.1991, und: „Rosinenpicken. Eurobetriebsräte“, in: Capital 3/92, S. 187 ff.
- 32 Ebenda.
- 33 Capital 3/92, S. 190 f.
- 34 Hauser-Ditz u. a., Interessenregulierung, S. 55 f.
- 35 Rosinenpicken. Capital 3/92, S. 187.
- 36 Schreiben vom 12.5.1992, ebenda. Ähnlich auch vertrauliches Schreiben Schneevoigt an Schulte-Noelle vom 1.6.1992, FHA AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“.
- 37 Aktennotiz Schieren vom 18.11.1993, ebenda.
- 38 Notiz Schneevoigt vom 29.10.92, ebenda.
- 39 Schneevoigt an Gavazzi u. a. vom 21.12.92, ebenda.
- 40 Schneevoigt an Schulte-Noelle vom 19.11.93, ebenda.
- 41 Schulte-Noelle an Schieren vom 3.12.93, ebenda
- 42 Torsten Müller/Hans-Wolfgang Platzer/Stefan Rüb, Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik. Eine vergleichende Fallstudie, Wiesbaden 2004, S. 88-90.
- 43 Schreiben vom 23.6.94, FHA, AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“.
- 44 Renner an Schneevoigt vom 23.8.94, ebenda.
- 45 Schneevoigt an Gavazzi vom 30.8.94, ebenda.
- 46 Siehe Eggenkämper u. a., Allianz, S. 340.
- 47 Aktennotiz Schieren vom 15.9.94, FHA, AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“.

## **Die Phase der erzwungenen Freiwilligkeit**

- 1 Kotthoff, Lehrjahre, S. 14 ff.
- 2 Grundsätzlich: Werner Milert/Rudolf Tschirbs, Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008, 2. Auflage Essen 2015.
- 3 Manfred Weiss, Schnittstelle Europa und Mitbestimmung, GMH 3/1999, S. 189-192.

- 4 Kotthoff, Lehrjahre, S. 15-17.
- 5 Die Richtlinie wurde in Deutschland durch das Gesetz über Europäische Betriebsräte (EBRG) vom 28. Oktober 1996 in nationales Recht umgesetzt.
- 6 Jäger, Europäischer Betriebsrat, S. 7.
- 7 Kotthoff, Lehrjahre, S. 20. In der Richtlinie hieß es: Ein Verfahren „zu dem Zweck der Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer“ sei zu schaffen.
- 8 Siehe die Übersicht bei Lionel Fulton, Vertretung auf europäischer Ebene. Bestellung des Besonderen Verhandlungsgremiums. Aus: Lionel Fulton (2015) Worker Representation in Europe. Labour Research Department and ETUI. Produced with assistance of the SE Europe Network. <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations>. Abger. am 1.7.2020, 20 Uhr.
- 9 Kotthoff, Lehrjahre, S. 17 f.
- 10 Vorstand der Allianz AG vom 11.10.1994, FHA, AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“.
- 11 Renner an Schneevoigt vom 27.4.1995, ebenda.
- 12 Schneevoigt an Renner vom 5.5.1995, ebenda.
- 13 Schulte an Schulte-Noelle vom 30.5.1995, ebenda.
- 14 Schneevoigt an Schulte vom 13.6.1995, ebenda.
- 15 Schneevoigt an Schulte-Noelle vom 27.9.1995, ebenda.
- 16 Renner an Hill, Genf, vom 27.9.1995, ebenda, sowie Teilnehmerliste; Zur Vielfalt der nationalen Vertretungsstrukturen vgl. auch Blanke, Recht und Praxis, S. 511-517.
- 17 Schneevoigt an Schulte-Noelle vom 27.9.1995, FHA, AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“.
- 18 FAZ vom 11.12.1995.
- 19 Schulte an Scheu vom 9.8.1995 mit einer zehnteiligen Anlage; Renner an Scheu vom 25.8.1995, beide FHA, AZ 17/40.
- 20 Notiz Renners vom 6.9.1995, ebenda.
- 21 Protokoll der Sitzung des AK der GBR am 14./15.12.1995 in München, ebenda.
- 22 Schneevoigt an Scheu vom 5.2.1996, ebenda.
- 23 Scheu an AK der GBR, an Renner und Schulte vom 12.2.1996, ebenda, und Schulte an Scheu vom 6.3.1996, ebenda.
- 24 Fax Krynitz an Scheu vom 8.3.1996, ebenda.
- 25 Scheu an Direktor Rainer Thierfelder vom 16.12.1996, ebenda.
- 26 Schneevoigt an Schulte-Noelle u. a. vom 8.3.1996, FHA, AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“. Zum Text der Vereinbarung siehe FHA, AZ 17/43.
- 27 Schneevoigt an Schulte-Noelle vom 29.8.1996, FHA AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“.
- 28 Protokoll und Redemanuskript in FHA, AZH 4/Ordner „IAEC 1/97-8/97“.

## **Das Allianz Europe Committee**

- 1 Schneevoigt an Miller vom 15.1.1997, FHA, AZ 17/40.
- 2 Ebenda. Als Ländervertreter Italiens war etwa Sergio Tasselli vertreten, für Italien zudem Dante Barban von der RAS, organisiert in der FNA (Federazione Nazionale Assicuratori)
- 3 Protokoll AEC 26./27.6.1997, ebenda.
- 4 Protokoll, ebenda.
- 5 Eggenkämper u. a., Allianz, S. 327 f.
- 6 Protokoll AEC vom 26./27.6.1997, FHA, AZ 17/40.
- 7 Rede am 5.7.1996 in Genf, FHA, AZ 17/45.
- 8 Miller an Schieren vom 11.8.1995, FHA, AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“.
- 9 Durchschlag eines fünfseitigen Schreibens von Schieren an Miller, undatiert, ebenda.

- 10 Mitunter wird in den Quellen auch die Bezeichnung Direktorium verwandt.
- 11 Claudia Schippmann, Betriebliche Mitbestimmungskulturen in Großbritannien, Spanien, Schweden, Frankreich und Ungarn, Düsseldorf 2008, S. 51 f., und Holm-Detlev Köhler, Workers' Participation in Spain, In: Stefan Berger/Ludger Pries/Manfred Wannöffel, The Palgrave Handbook of Workers' Participation at Plant Level, New York 2019, S. 525 f.
- 12 Miederhoff an Miller/Zimmermann vom 7.7.1997, FHA, AZH 4/Ordner „IAEC 9/97-19/98“.
- 13 Ebenda.
- 14 Miederhoff an Miller/Zimmermann vom 22.8.1997, FHA, AZ 17/40.
- 15 FHA, AZH 4/Ordner „IAEC 9/97-19/98“.
- 16 Protokoll GA, AEC am 5.2.1998 in Stuttgart, FHA, AZ 3/Ordner „Personal Betriebsrat Europäischer Betriebsrat“. Siehe auch Protokoll GA des AEC vom 27.4.1998 in Barcelona, FHA, AZ 17/40.
- 17 FAZ vom 23.12.1997: „Fusionsphantasie treibt die Aktien der Versicherungsunternehmen.“
- 18 FAZ vom 2.7.1998: „Groupama und GAN bilden einen zweiten nationalen Versicherungspol.“
- 19 Protokoll vom 24.7.1997 (Karl Miller), FHA, AZH 4/Ordner „IAEC 9/97-19/98“.
- 20 Miller an Miederhoff vom 29.7.1997, ebenda. Das war noch bevor der GA die Übersetzung selbst veranlassen sollte.
- 21 Miederhoff an GA des AEC vom 22.8.1997, FHA, AZ 17/40.
- 22 Eggenkämper u. a., Allianz, S. 335 ff.
- 23 Presse-Information vom 17.11.1997, FHA, AZH 4/Ordner „IAEC 9/97-19/98“.
- 24 Memo-Ausdruck an Scheu u. a. vom 18.11.1997, ebenda.
- 25 Eggenkämper u. a., Allianz, S. 336, und FAZ vom 28.12.1998: „Große Fusionen lassen neue Unternehmen in Deutschland entstehen.“
- 26 Protokoll über Zusammenkunft am 28.1.1998, FHA, AZH 4/Ordner „IAEC 9/97-19/98“.
- 27 Núria Jubany an Schneevoigt vom 6.4.1998, ebenda.
- 28 Miederhoff an Alves u. a. vom 29.5.1998, ebenda.
- 29 Núria Jubany an Schneevoigt vom 4.6.1998, ebenda.
- 30 Aktennotiz Miederhoff vom 5.6.1998, ebenda.
- 31 Protokoll FHA, AZ 17/45.
- 32 Siehe auch AEC-Info vom Juni 1998 an alle Allianz-Mitarbeiter in Europa, ebenda.
- 33 Aktennotiz Hallwachs vom 17.11.1998, betr. Sitzung am 30.10.1998, FHA, AZ 17/41.
- 34 Aktennotiz Hallwachs' vom 18.1.1999, betr. Sitzung vom 14.12.1998, ebenda.
- 35 Protokoll AEC vom 20./21.7.1999 in München, FHA, AZ 17/45.
- 36 Schreiben vom 18.10.1999, FHA, AZ 17/41.
- 37 Asmussen an Miller vom 2.11.1999, ebenda.
- 38 „Betriebsrat aktuell“ Oktober 1999: „Der europäische Betriebsrat“, FHA, AZ 17/22.
- 39 Siehe dazu Eggenkämper u. a., Allianz, S. 335.
- 40 Schiffmann, Betriebliche Mitbestimmungskulturen, S. 102-106, und Udo Rehfeldt, Workers' Participation at Plant Level: France, in: Berger u. a., The Palgrave Handbook, S. 330 ff.
- 41 Allianz-Journal vom April 2000, FHA.
- 42 Eggenkämper u. a., Allianz, S. 337-340.
- 43 Siehe dazu auch Jürgen Beyer, Deutschland AG a. D.: Deutsche Bank, Allianz und das Verflechtungszentrum des deutschen Kapitalismus, in: Wolfgang Streeck/Martin Höppner (Hg.), Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG, Köln 2003, S. 118 ff.
- 44 Protokoll vom 20.7.1999, FHA, AZ 17/45.
- 45 Memo-Ausdruck vom 10.8.1999, FHA, AZ 17/46.
- 46 AEC-Entwurf vom Juli 2000. FHA, AZH 4/Ordner „XV/5 AEC Ordner 3“.
- 47 Schneevoigt an Schulte-Noelle u. a., ebenda.
- 48 Bericht in FHA, AZ 17/46.
- 49 Siehe Eggenkämper u. a., Allianz, S. 356-58.
- 50 FHA, AZ 17/46; deutsche und englische Fassung mit kurzem Abriss über die Projekt-Geschichte.
- 51 Berend van Limburg an „Dear European Colleagues“, wohl von 2001, FHA, AZ 17/46.

- 52 Info Konzern 09/2002 (25.4.02), FHA, AZ 17/46, Hier auch die Ergebnisse der Umfrage.
- 53 Schneevoigt an Núria Jubany vom 6.8.2002, AZH 4/Ordner „XV/5 AEC Ordner 3“.
- 54 Protokoll in FHA, ebenda.
- 55 Aktennotiz Böhmer vom 14.6.2004, FHA, ebenda.
- 56 Aktennote Jamann vom 23.6.2004, FHA, ebenda.
- 57 Bilanzbericht des AEC, FHA, AZH 17/1.
- 58 Protokoll des AEC vom 11.-13.7.2001, ebenda.
- 59 Protokoll AEC, 9.-11.7.2002, ebenda.
- 60 Protokoll AEC, 7. Sitzung, 1.-3.7.2003, ebenda.
- 61 Siehe auch Information des AEC (Núria Jubany) an alle Europa-Beschäftigten, ebenda.
- 62 Bilanz von 1997-2004, Juli 2004, ebenda.
- 63 Protokoll der AEC-Sitzung vom 6.-8. Juli 2004, ebenda.
- 64 Werner Abelshauser, Kulturkampf. Der deutsche Weg in die Neue Wirtschaft und die amerikanische Herausforderung, Berlin 2003.
- 65 Hagemann an Núria Jubany Salvador vom 21.7.2003, FHA, AZH 4/Ordner „XV/5AEC Ordner 3“.
- 66 Siehe ebenfalls im Protokoll über die Tagung vom 6.-8.7.2004, FHA AZH 1/17.
- 67 BR Aktuell 9/2004, FHA AZ 17/22.
- 68 Information des GA des AEC vom Juli 2005, FHA, AZH 17/1.

## **Durchbruch zur europäischen Mitbestimmung**

- 1 FAZ, 12.9.2005, S. 13.
- 2 Allianz AG Group Communication, „Allianz-Gruppe stellt sich neu auf–Allianz AG künftig Europäische Gesellschaft (SE)“, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 3“
- 3 Präsentation zur Rede von Michael Diekmann auf der a.o. Hauptversammlung am 8. Februar 2006 zur Umwandlung der Allianz in eine Societas Europaea, Folie 13, FHA, AZ 17/3.
- 4 Interview mit Michael Diekmann im Firmenhistorischen Archiv, 29.5.2020, FHA, AZH 17/3; Hermann Biehler/Elke Hahn, Der Gründungsprozess der Allianz SE aus Arbeitnehmersicht. Einschätzungen aus der Distanz, München 2007, S. 5 ff.
- 5 Allianz AG und RAS S.p.A., Information an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 19.12.2005, FHA, AZ 4/Ordner „AZ SE“
- 6 Gesetz über die Beteiligung der Arbeitnehmer in einer Europäischen Gesellschaft vom 24.12.2004, BGBl. 2004/I, S. 3675-3701.
- 7 Krüll an Gebauer, Allianz SE–Sondierungsgespräch am 28.2.2006, FHA, AZ 4/Ordner „AZ SE“.
- 8 Oliver Röthig, Cornerstone of a new reference model? The Allianz SE takes shape, in: Mitbestimmung 8/2006, S. 56 ff.
- 9 Protokoll der Konstituierung des SNB am 28.3.2006 in München, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 3“.
- 10 Geoff Hayward, Allianz SNB – UK update No 2, 30.3.2006, FHA, 17/3; Biehler/Hahn, Gründungsprozess, S. 14.
- 11 16 Kernziele für die Mitwirkung der Arbeitnehmerrepräsentanten in der SE, 28.3.2006, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 3“.
- 12 Ergebnisprotokoll der Sitzung der Verhandlungskommission des BVG am 29.3.2006, FHA, AZH 17/1.
- 13 Eggenkämper u.a., Allianz, S. 368.
- 14 Die Allianz baut den Konzern um, FAZ 12.9.2005.
- 15 Milert/Tschirbs, Wille, S. 103 ff.
- 16 Interview mit Alexander Gebauer (Mitglied des Verhandlungsteams auf Unternehmenseite) im Firmenhistorischen Archiv, 20.8.2019, FHA, AZH 17/3.
- 17 Ergebnisprotokoll der Sitzung der Verhandlungskommission des BVG vom 9.6.2006, FHA, AZH 17/1.
- 18 Ergebnisprotokoll der Sitzung der Verhandlungskommission des BVG am 29.3.2006, ebenda.



- 19 Protokoll der Sitzung des BVG vom 8./9.6.2006 in Unterföhring, ebenda.
- 20 Ergebnisprotokoll der Sitzung des BVG (Plenum) am 8.6.2006, ebenda.
- 21 Zimmermann an Achleitner, 8.8.2006, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 4“.
- 22 Achleitner an Zimmermann, 8.8.2006, ebenda.
- 23 Haimerl an Krüll, 11.8.2006, ebenda.
- 24 Geoff Hayward, Allianz UK SNB Update No 5, July 2006, FHA, AZH 17/3.
- 25 Präambel–Allianz SE, Anlage zu Schreiben Haimerl an Krüll, 11.8.2006, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 4“; Geoff Hayward, Allianz UK SNB Update No 6, September 2006, FHA, AZH 17/3.
- 26 Ergebnisprotokoll über die Sitzung der Verhandlungskommission des BVG, 4.9.2006, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 4“.
- 27 Protokoll der SNB-Sitzung, 19.-21.9.2006 in Kempfenhausen, FHA, AZH 17/1.
- 28 Ergebnisprotokoll der Sitzung des BVG (Plenum), 20.9.2006, ebenda.
- 29 Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE, 20.9.2006, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 4“; Geoff Hayward, Allianz SE, FHA, AZH 17/1; Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 80 ff.
- 30 Ebenda; S. 80.
- 31 Roland Köstler, European Worker Participation in the Allianz SE. Report about the negotiations and the agreement of the 21th of September 2006, 27.9.2006, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 4“.
- 32 Interview mit Jean-Jacques Cette im Firmenhistorischen Archiv, 14.2.2020, FHA, AZH 17/3.

## Europa im Blick

- 1 Protokoll der konstituierenden Sitzung des SE-Betriebsrats, 24.-26.1.2007 in Unterföhring, FHA, AZH 17/2.
- 2 Ebenda.
- 3 Allianz SE Works Council Executive Committee (SEWC ExCom) Meeting, 7.3.2017, ebenda.
- 4 Protokoll des SE-Betriebsrats, 30.1.-1.2.2008, S. 4, FHA, AZH 17/1.
- 5 Protokoll des SE-Betriebsrats, 4.-6.1.2009, S. 1, ebenda.
- 6 Protokoll des SE-Works Councils, 10.-12.2.2010, S. 4, ebenda.
- 7 Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE, 20.9.2006, Teil A, Punkt 9.2, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 4“.
- 8 Ebenda, Punkt 4.
- 9 Ergebnisprotokoll Sitzung des BVG (Plenum), 20.9.2006, FHA, AZH 17/1.
- 10 Allianz SEWC ExCom, Minutes of the meeting on May 2nd & 3rd 2011, FHA, AZH 17/2.
- 11 Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 84.
- 12 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on March 9th & 10th 2009, FHA, AZH 17/2.
- 13 Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 65.
- 14 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on March 15th & 16th 2010, p. 4 sowie Minutes of meeting March 20th & 21nd 2012, p. 10, FHA, AZH 17/2.
- 15 Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE, 20.9.2006, Teil A, Abs. 6.1, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 4“.
- 16 Thomas Blanke, Recht und Praxis der Europäischen Betriebsräte. Zur Effektivität „weicher“ Regulierung für die Integration der Arbeitsbeziehungen in Europa; in: Kritische Justiz, 1999, Nr. 4, S. 499.
- 17 Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE, 20.9.2006, Teil A, Punkt 6.2, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 4“.
- 18 14th regular meeting of the European SE Works Council, 4.7.2013, p. 2, FHA, AZH 17/1.
- 19 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting, March 12th & 13th 2007, FHA, AZH 17/2.
- 20 Interview mit Richard Schönwerth im Firmenhistorischen Archiv, 12.11.2019, FHA, AZH 17/3.
- 21 Allianz SEWC ExCom, Minutes of the meeting on December 13th-15th 2010, p. 16, FHA, AZH 17/2.

- 22 Manfred Becker, Systematisches Diversity Management. Konzepte und Instrumente für die Personal- und Führungspolitik, Stuttgart 2015, S. 4 ff.
- 23 Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE, 20.9.2006, Präambel, S. 3 f, FHA, AZH 17/Ordner „Roland Köstler 4“.
- 24 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on March 12th/13th 2007, p. 3, FHA, AZH 17/2.
- 25 Allianz SEWC, minutes of meeting on May 14th/15th 2007, p. 2, ebenda; Becker, Diversity, S. 200.
- 26 Allianz SEWC, minutes of meeting on May 14th/15th 2007, p. 2, FHA, AZH 17/2.
- 27 Ebenda.
- 28 Protokoll der Sitzung des SEBR, 27.-29.6.2007, S. 4, FHA, AZH 17/1.
- 29 Vierte turnusmäßige Sitzung des SE Works Council, 17.7.2008, S. 4, ebenda.
- 30 Siebte turnusmäßige Sitzung des SE Works Council, 11.2.2010, S. 8, ebenda. Becker Diversity, S. 200.
- 31 Ebenda.
- 32 Milert/Tschirbs, Wille, S. 97.
- 33 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on May 14th & 15th 2007, p. 11, FHA, AZH 17/2.
- 34 Werner Zedelius, Präsentation auf der Sitzung des SE-Betriebsrats, 3.2.2011, Folie 31, FHA, AZH 4/Ordner „SE BR Meetings VII“.
- 35 Protokoll der AEC-Sitzung, 19.-21.6.2006, S. 1, FHA, AZH 17/1; Bericht des Vorstandsvorsitzenden Michael Diekmann über den Geschäftsverlauf. Hauptversammlung der Allianz AG am 3.5.2006, S. 15, FHA, AZ 17/3.
- 36 Protokoll der Sitzung des SE-Betriebsrat, 27.-29.6.2007, S. 1, FHA, AZH 17/1.
- 37 Zedelius, Präsentation, Folie 31, FHA AZH 4/Ordner „SE BR Meetings VII“; Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 90.
- 38 Protokoll der Sitzung des SE-Betriebsrates, 4.-6.1.2009, S. 2, FHA, AZH 17/1.
- 39 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on April 26th & 27th 2009, p. 4, FHA, AZH 17/2.
- 40 Protokoll der Sitzung des SE WC, 20.-22.7.2011, S. 5, FHA, AZH 17/1; Zedelius, Präsentation, Folie 32, FHA AZH 4/Ordner „SE BR Meetings VII“; Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 89.
- 41 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on September 8th & 9th 2009, p. 1, FHA, AZH 17/2.
- 42 Zedelius, Präsentation, Folie 32, FHA AZH 4/Ordner „SE BR Meetings VII“.
- 43 Eggenkämper u. a., Allianz, S. 366.
- 44 AEC, Information for all Employees of Allianz in Europe, p. 1, FHA, AZH 17/1.
- 45 Protokoll der Sitzung des SEBR, 27.-29.6.2007, S. 1, FHA, AZH 17/1.
- 46 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on April 8th & 9th 2008, p. 2, FHA, AZH 17/2.
- 47 Information to the SE Works Council Executive Committee on TOM, o. D., FHA, AZH 17/2; Eggenkämper u. a., Allianz, S. 371 f.
- 48 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on March 9th & 10th 2009, p. 2, FHA, AZH 17/2.
- 49 Fünfte turnusmäßige Sitzung des SEWC, 5.2.2009, S. 2, FHA, AZH 17/1.
- 50 Hagemann an geschäftsführenden Ausschuss des AEC, 21.9.2001, FHA, AZH 4, Ordner „AEC“; Eggenkämper u. a., Allianz, S. 370.
- 51 Protokoll des SEWC, 1.-3.7.2009, S. 2, FHA AZH 17/1; Sechste turnusmäßige Sitzung des SEWC, 2.7.2009, S. 2, ebenda.
- 52 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on 7th & 8th September 2010, p. 3, FHA, AZH 17/2.
- 53 Allianz SEWC ExCom, Minutes of the Extraordinary Meeting, 19.11.2010, FHA, AZH 17/2.
- 54 Ebenda, S. 1; Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 87.
- 55 Executive Committee SEWC paper on the „Excellence“ project at Euler Hermes; in: Allianz SEWC ExCom, Minutes of the Extraordinary Meeting, 19.11.2010, p. 7 f, FHA, AZH 17/2.
- 56 Statement from Allianz SEWC & Euler Hermes Management on „Excellence“ Project, o. D., in: Allianz SEWC ExCom, Minutes of the meeting on May 2nd & 3rd 2011, Appendix 2, p. 10-12, FHA, AZH 17/2.
- 57 Joint Declaration of Intent Allianz Global Investors Europe „One Firm Initiative“, 29.6.2012; in: Allianz SEWC ExCom, Minutes of the extra-ordinary meeting on June 19th 2012, Appendix 2, p. 5-9, FHA, AZH 17/2.

- 58 AMOS, Agreement regarding the implementation of the Data Center Consultation (DCC), January 2014, FHA, AZH 17/3.
- 59 Joint Declaration of Finance and Accounting Shared Services, 10.12.2013 und 25.3.2015, FHA, AZH 17/3.
- 60 Gemeinsame Erklärung Allianz HR Transformation (Service Delivery Model), 16.6.2016, FHA, AZH 17/3.
- 61 Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 88.
- 62 Stefan Rüb/Hans-Wolfgang Platzer, Das Management als Akteur transnationaler Arbeitsbeziehungen. Eine empirische Untersuchung deutscher Konzernzentralen, Baden-Baden 2018, S. 145 f und S. 153 ff.
- 63 Müller-Jentsch, Dekade, S. 248 f.
- 64 Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 47 ff.
- 65 CFDT, Negotiation on Stress in the workplace: a successful transposition of European collective agreement, Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on September 9th & 10th 2008, p. 10-12, FHA, AZH 17/2.
- 66 Stress Policy (UK); in: ebenda, p. 12-15.
- 67 Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 91.
- 68 Protokoll der Sitzung des SE-Betriebsrats, 4.-6.1.2009, S. 3, FHA, AZH 17/1.
- 69 Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 90.
- 70 Ebenda; S. 90 f.
- 71 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on March 9th & 10th 2009, p. 3 f sowie Minutes of meeting on April 26th & 27th 2009, p. 3, FHA, AZH 17/2.
- 72 Protokoll der Sitzung des SEWC, 1.-3.7.2009, S. 5, FHA, AZH 17/1.
- 73 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on September 8th & 9th 2009, p. 1 f, FHA, AZH 17/2.
- 74 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on December 7th & 8th 2009, p. 3, FHA, AZH 17/2.
- 75 Protokoll der Sitzung des SEWC, 30.6.-2.7.2010, S. 3 f, FHA, AZH 17/1.
- 76 Ebenda; Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 90.
- 77 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on 7th & 8th September 2010, p. 2, FHA, AZH 17/2.
- 78 Protokoll der Sitzung des SEWC, 2.-4.2.2011, S. 8, FHA, AZH 17/1.
- 79 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on May 2nd & 3rd 2011, p. 8, FHA, AZH 17/2.
- 80 Vereinbarung über Leitlinien zu arbeitsbedingtem Stress, 3.5.2011, FHA, AZH 17/3; Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 91.
- 81 Protokoll der Sitzung des SEBR, 20.-22.7.2011, S. 5, FHA, AZH 17/1.
- 82 Zehnte turnusmäßige Sitzung des SEWC, 21.7.2011, S. 14, FHA, AZH 17/1.
- 83 Protokoll der Sitzung des SEBR, 1.-3.2.2012, S. 2-4, ebenda.
- 84 Protokoll der Sitzung des SEBR, 27.-29.6.2012, S. 3, ebenda.
- 85 Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 92.
- 86 Social Dialogue: Meeting with the Executive Committee of the Works Council and Representatives of the Supervisory Board of Allianz SE, 10.9.2012, p. 1, FHA, AZH 17/1.
- 87 Zwölfte turnusmäßige Sitzung des SEWC, 28.6.2012, S. 7, ebenda.
- 88 16. turnusmäßige Sitzung des SEBR, 3.7.2014, S. 11, ebenda.
- 89 Interview mit Richard Schönwerth, 12.11.2019, FHA, AZH 17/3.
- 90 UNI Europa Finance, Gewerkschaften verärgert über Scheitern der Gespräche über lebenslanges Lernen im Versicherungssektor. Pressemitteilung vom 4.6.2004, in: Protokoll der Sitzung des AEC, 6.-8.7.2004, Anlage 2, FHA, AZH 17/1.
- 91 Protokoll der Sitzung des AEC, 6.-8.7.2004, S. 1, FHA, AZH 17/1.
- 92 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on September 8th & 9th 2009, p. 1, FHA, AZH 17/2.
- 93 Allianz SEWC ExCom, Minutes of meeting on May 3th & 4th 2010, p. 4 f, FHA, AZH 17/2.
- 94 Protokoll des SEBR, 2.-4.2.2011, S. 2, FHA, AZH 17/1.
- 95 Protokoll der Sitzung des SEBR, 1.-3.2.2012, S. 4 ff, FHA, AZH 17/1; Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 93.
- 96 SEWC notes of Social Dialogue meeting on May 2nd 2011, p. 2 ff, SEWC notes of Social Dialogue meeting on September 13th 2011, p. 1-8 sowie SEWC notes of Social Dialogue meeting on March 20th 2012, p. 4 f, FHA, AZH 17/1.

- 97 Protokoll der Sitzung des SEBR, 27.-29.6.2012, S. 1, FHA, AZH 17/1.
- 98 Ebenda, S. 1.
- 99 Zwölfte turnusmäßige Sitzung des SEWC, 28.6.2012, S. 7, FHA, AZH 17/1.
- 100 Vereinbarung über Leitlinien zu Lebenslangem Lernen, 28.6.2012, FHA, AZH 17/3; Rolf Zimmermann, Life-Long-Learning. Das Wesentliche in zehn Punkten; in: Protokoll der Sitzung des SEBR, 27.-29.2012, Anlage 1a, FHA, AZH 17/1; Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 92 f.
- 101 Minutes of the Meeting of the SEWC, 2.-5.7.2013, p. 6, FHA, AZH 17/1.
- 102 Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 93.
- 103 Protokoll der Sitzung des SEBR, 2.-4.7.2014, S. 4 sowie 16. turnusmäßige Sitzung des SEBR, 3.7.2014.S. 3, FHA, AZH 17/1.
- 104 Ebenda.
- 105 SEWC Notes of Social Dialogue Meeting on 30th September 2014, p. 1 f, FHA, AZH 17/2.
- 106 Protokoll der konstituierenden Sitzung des SEBR, 28.-30.1.2015, S. 8, FHA, AZH 17/1.
- 107 Protokoll der Sitzung des SE Works Council, 30.6.–2.7.2010, S. 6, FHA, AZH 17/1.
- 108 Protokoll der Sitzung des Allianz-SEWC, 2.-4.2.2011, S. 6, FHA, AZH 17/1.
- 109 Protokoll der Sitzung des SEWC, 4.-7.2.2014, S. 1 und S. 4, FHA, AZH 17/1.
- 110 SEWC Notes of Social Dialogue Meeting on May 2nd 2011, p.2, FHA, AZH 17/1; Eggenkämper u. a., Allianz, S. 370–373.
- 111 10. turnusmäßige Sitzung des SEWC, 21.7.2011, S. 12, FHA, AZH 17/1.
- 112 Allianz SEWC ExCom, Minutes of the meeting on March 20th & 21st 2012, p. 2, FHA, AZH 17/2.
- 113 Minutes of the Meeting of the SEWC, 2.-5. 7.2013, p. 4 and p. 8, FHA, AZH 17/1.
- 114 Ebenda, p. 5.
- 115 Allianz SEWC ExCom, Minutes of the meeting on September 10th 2013, p. 4 f, FHA, AZH 17/2.
- 116 Rolf Zimmermann, Zusammenfassender Bericht über die Änderungen an der Vereinbarung über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Allianz SE, S. 1, FHA, AZH 17/1.
- 117 Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE, 3.7.2014, FHA, AZH 17/1; Zimmermann, Zusammenfassender Bericht, ebenda.
- 118 Joachim F. Tornau, Neuerliche Pionierleistung; in: Mitbestimmung 7+8/2014, S. 20 f.
- 119 Protokoll der Sitzung des SEWC, 2.-4.7.2014, S. 2, FHA, AZH 17/1.
- 120 Tornau, Pionierleistung, S. 20.
- 121 Protokoll der Konstituierenden Sitzung des SEBR, 28.-30.1.2015, S. 2, FHA, AZH 17/1.
- 122 Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE, 20.9.2006, Teil B, Ziffer 1-7, FHA AZH 17/Ordner „Roland Köstler 4“.
- 123 Allianz SE, Geschäftsbericht 2007, S. 6 ff.
- 124 Nico Raabe, Die Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Theorie und Wirklichkeit in deutschen Aktiengesellschaften, Berlin 2011, S. 315.
- 125 Hans-Böckler-Stiftung, Mehr Demokratie in der Wirtschaft. Dokumentation der Jubiläumsveranstaltung vom 30.8.2006 „30 Jahre Mitbestimmungsgesetz von 1976“, Düsseldorf 2006, S. 85.
- 126 Mario Müller/Cornelia Girndt, Tapfere Bekenntnisse zum sozialen Dialog, in: Mitbestimmung 7+8/2008, S. 27; „For us this is a big step“. Interview mit Geoff Hayward, in: Mitbestimmung 8/2007, S. 26-29.
- 127 Interview mit Jean-Jacques Cette sowie mit Dante Barban im Firmenhistorischen Archiv, 14.2.2020, FHA, AZH 17/3.
- 128 Protokoll der Sitzung des SEBR, 4.-6.1.2009, S. 1, FHA, AZH 17/1.
- 129 Allianz SE, Geschäftsbericht 2012, S. 12.
- 130 Roland Köstler/Matthias Müller/Sebastian Sick, Aufsichtsratspraxis. Handbuch der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Frankfurt am Main 2013 (10. Auflage), S. 77 ff.
- 131 „Wir generieren einen Zusatznutzen“, Interview mit Rolf Zimmermann; in: Mitbestimmung 10/2011, S. 17.
- 132 Interview mit Rolf Zimmermann im Firmenhistorischen Archiv, 8.7.2020, FHA, AZH 17/3.
- 133 „Wir generieren einen Zusatznutzen“. S. 17
- 134 Interview mit Richard Schönwerth im Firmenhistorischen Archiv, 12.11.2019, FHA, AZH 17/3.

- 135 Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 83.  
136 Niederschrift über die Sitzung des Aufsichtsrats der Allianz SE am 26. Februar 2014, Punkt 2 der Tagesordnung.

## **Mitgestaltung als europäische Identitätsstiftung**

- 1 Rolf Zimmermann in: Interview mit Karl Miller, 10.3.2020, S. 27 f, FHA, AZH 17/3.
- 2 So auch schon Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 79.
- 3 Ebenda, S. 96; Rüb/Platzer, Management, S. 60.
- 4 Rüb/Platzer, Europäisierung, S. 96.
- 5 Kotthoff, Lehrjahre, S. 43.
- 6 Interview mit Rolf Zimmermann im Firmenhistorischen Archiv, 12.11.2019, FHA, AZH 17/3.
- 7 Kotthoff, Lehrjahre, S. 115 und S. 101.
- 8 Interview mit Rolf Zimmermann im Firmenhistorischen Archiv, 20.5.2019, FHA, AZH 17/3.
- 9 3. turnusmäßige Sitzung des SEWC, 31.1.2008, S. 10, FHA, AZH 17/1.
- 10 Protokoll der Sitzung des SEBR, 2.-4.2. 2011, S. 3, FHA, AZH 17/1.
- 11 Konstituierende und 17. turnusmäßige Sitzung des SEBR, 20.1.2015, S. 2, FHA, AZH 17/1.
- 12 Osborne/Higgins an Miller, Juli 1999, FHA, AZ 17/41.
- 13 Reckwitz, Das Ende der Illusionen, S. 195.
- 14 Die Aktie der Allianz wurde von 2000 bis 2009 an der New Yorker Börse gehandelt. Den Abschied 2009 begründete die Allianz mit dem Wunsch nach Reduzierung der Komplexität, FHA, AZH 17/3.
- 15 Reckwitz, Das Ende der Illusionen, S. 290.
- 16 Zum Zusammenhang von wirtschaftlicher Demokratie, parlamentarischer Demokratie und wirtschaftlicher Prosperität in Europa siehe auch: „Demokratie darf nicht am Werkstor enden.“ Böckler-Impuls 8/2019, S. 6 f.

# ORTS-, PERSONEN- UND SACHREGISTER

- Achleitner, Paul 61, 66, 67, 75, 82, 102  
Allianz Asset Management (AAM) 42, 54  
Allianz Cornhill Information Service (ACIS) 57  
Allianz Corporate Intranet 53, 105  
Allianz Deutschland AG (ADAG) 65, 79, 89, 102, 103  
Allianz Europe Committee (AEC) 19, 29, 30, 31, 33-59, 62 ff, 67, 69, 70, 74, 82 f, 92, 96, 107 ff, 110  
Allianz Global Corporate and Specialty (AGCS) 97, 99, 111  
Allianz Global Risk 52, 55, 58  
Allianz Managed Operations & Services SE (AMOS SE) 87, 97, 99, 102  
Allianz Worldwide Partners 99  
Anglo Elementar 18  
Anhörung 14, 20, 25, 26, 29, 34, 38, 61, 70, 71, 77, 78,  
Annan, Kofi 51, 56, 58  
Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen 17, 21, 65, 89, 96  
Asmussen, Christine 43  
Assurances Générales de France (AGF) 39, 40, 41, 42, 43, 45, 55, 58, 61, 62, 84, 97, 102,  
Aufsichtsrat 40, 61, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 73, 79, 83, 87, 100, 102, 103, 104, 105, 109, 110,  
Bächle, Hans-Ulrich 20  
Barban, Dante 29, 86, 103,  
Barcelona 23, 34, 35, 37, 38, 43  
Bäte, Oliver 8, 79, 80, 105, 110, 112  
Bayer AG 19  
Beauvois, Marc 39  
Berlin 27, 28, 29, 76  
Beschäftigungsstandards 46  
Besonderes Verhandlungsgremium (BVG) 25, 29, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 71, 85  
Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) 14, 19, 61, 71, 86, 107, 108  
Billi, Riccardo 16, 18, 33, 44  
Bishop's Stortford 16  
Black, Ciaran 97  
Blix, Norbert 16, 29, 53, 56  
Blomberg, Peter von 16, 17, 18  
Blüm, Norbert 19, 21  
Bodet, Estelle 99  
Böhmer, Otfried 51  
Booth, Clem 79  
Bremkamp, Detlev 16, 17, 42, 43, 53, 54, 57, 65  
Brezina, Wolfgang 82, 83  
Brüssel 15, 81, 101  
Budapest 23  
Bull 14  
Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) 19  
Bürgerrechte 51  
Burkhardt-Berg, Gabriele 8, 103, 104  
Cabut, Michelle 86  
Casiroli, Giovanni 44  
Cavalcanti, Gianni 44  
Center of Competence Ergonomics and Usability 87  
Cette, Jean-Jacques 35, 53, 54, 62, 63, 71, 73, 75, 76, 88, 90, 93, 94, 95, 97, 102, 103  
Cir, Bohuslav 75, 76, 90, 97, 100  
Citizenship 58  
Claasen, Gerhard 16  
Cleemann, Lutz 56, 57  
Code of Conduct 51, 58  
Comisiones Obreras (CCOO) 28, 34, 38  
Commerzbank 75, 96  
Confédération Française Democratique du Travail (CFDT) 43, 45, 88  
Confédération Générale du Travail (CGT) 45  
Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL) 27  
Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori (CISL) 18, 27  
Cornhill 15, 19, 25, 43, 46, 49, 56, 57, 63, 73, 102, 103  
Corporate Social Responsibility 58, 99  
Daimler-Benz 19  
Delors, Jacques 12  
Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) 16, 17, 18, 22, 26, 27, 29, 33  
Deutsche Versicherungs-AG 16  
Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) 11  
Deutschland AG 46, 109  
Diekmann, Michael 52, 54, 56, 57, 58, 62, 79, 82, 83, 88, 90, 91, 102, 105, 109  
Digitalisierung 9, 100  
Dirks, Daniel 93  
Diskriminierung 47, 52, 93, 100  
Diversity 47, 51, 58, 79, 110  
Dolmetscher 19, 28, 35  
Dresdner Bank 48, 49, 52, 53, 54, 55, 62, 73, 75, 89, 88, 96, 102, 104

**Dubaele, Jacques** 40  
**Economic Value Added** 48  
**Eggert-Lehmann, Claudia** 73, 75, 102, 104  
**EG-Verordnung Nr. 2157/2001** 60  
**Einheitliche Europäische Akte** 12  
**Esteban, Ana Rosa** 88  
**Euler Hermes** 53, 57, 84, 85, 86, 87, 97, 99  
**Euro-FIET** 8, 15, 17, 18, 19, 22, 26, 31  
**Europäische Kommission** 14  
**Europäische Union** 8  
**Europäischer Betriebsrat (EBR)** 14, 15, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 35, 37, 41, 44, 45, 53, 55, 59, 71, 76, 78, 106, 108  
**Europäischer Gewerkschaftsbund (EGB)** 11, 12  
**Faber, Joachim** 42  
**Fahrholz, Bernd** 48  
**Fédération internationale des employés, techniciens et cadres (FIET)** 14, 15, 16, 18, 22, 27, 28, 29, 31, 33, 43, 53, 106  
**FIET-Allianz-Konzernausschuss** 14, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 26, 27, 28, 29, 31, 38, 106, 107  
**Fireman's Fund** 54  
**Frankfurt am Main** 21, 22, 29, 35, 38, 40, 62, 75, 88, 89, 100  
**Fritz, Hajo** 42  
**Gavazzi, Roberto** 22, 23, 26  
**Gemeinsame Erklärung (Joint declaration)** 83, 86, 87, 108  
**Generali** 40  
**Genf** 15, 27, 28, 35, 43  
**Gesamtbetriebsrat** 14, 16, 27, 29, 64, 77, 85, 86, 102  
**Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV)** 16, 26, 27, 29, 33  
**Giboudeau, Gabrielle** 99  
**Gloe-Semler, Ira** 104  
**Grimm, Karl** 104  
**Group Intranet (GIN)** 55  
**Groupe des Assurances Nationales (GAN)** 39  
**Güpner** 57  
**Gruszka, Michal** 89  
**Guth, Petr** 89  
**Hagemann, Reiner** 53, 54, 57, 65  
**Hahne, Ulrich** 16, 17  
**Haimerl, Peter** 62, 63, 67  
**Hall, Evan** 97  
**Hallwachs, Annette** 43  
**Hamburg** 18, 85  
**Hayward, Geoff** 62, 63, 73, 76, 77, 79, 84, 85, 88, 89, 90, 92, 95, 96, 97, 98, 100, 102, 103, 104, 108  
**Heiß, Franz** 96, 104  
**Hemeling, Peter** 67, 92, 98  
**Higgins, Derek** 46, 110  
**Hill, Craig** 28  
**Hochburger, Josef** 89  
**Human Dimensions** 51, 56, 58  
**Human Resources** 48, 49  
**Hungária** 23  
**IG Metall** 22  
**Inclusive Meritocracy** 105  
**Information** 17, 20, 21, 22, 24, 31, 34, 37, 39, 40, 41, 42, 47, 53, 58, 61, 64, 65, 69, 70, 77, 79, 85, 86, 94, 98, 103, 107, 108  
**Information und Konsultation** 24, 58, 77, 78, 108  
**Interessenausgleich** 64, 86, 108  
**International Executive Committee** 34  
**Internationale Arbeitsorganisation (ILO)** 52, 67, 69  
**Ivancsics, Birgit** 73  
**Iancu, Diana** 97, 100  
**Jamann** 52  
**Jaucourt-Galignani, Antoine** 42  
**Jennings, Philip** 14, 15, 27  
**Jubany, Núria** 28, 29, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 49, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 96  
**Jung, Helga** 108  
**Kempfenhausen** 68, 69  
**Konsultation** 20, 21, 24, 47, 57, 58, 64, 77, 78, 85, 86, 98, 107, 108  
**Kossubek, Peter** 102  
**Köstler, Roland** 62, 63, 71, 98, 100  
**Kroschwitz, Thomas** 85  
**Krumbholz, Jürgen** 108  
**Krynitz, Michael** 16, 29, 33, 34, 46, 53, 58  
**Ländervertreter** 29, 34, 43, 46, 54, 63, 64, 70, 76  
**Lawrenz, Jürgen** 8, 93, 102  
**Le Goaër, Jean-Claude** 85, 97, 99, 100  
**Leadership Values** 52, 57, 58  
**Lefebvre, Jean Michel** 99  
**Leitlinien zu arbeitsbedingtem Stress** 87, 90, 91, 107, 108  
**Leitlinien zu Lebenslangem Lernen** 92, 94, 108  
**Leverkusen** 19  
**Ley, Frank** 35, 42  
**Link, Beate** 38, 75, 97, 100  
**Link, Franz** 16, 17, 18

Lissabon 19, 21, 22  
 London 16, 25  
 Lutz, Claudine 39, 40, 43, 46  
 Maastricht 13, 19  
 Madeley, Steven 49  
 Mader, Heidi 76, 97, 100  
 Maier, Heribert 15  
 Mailand 16, 18, 19, 44  
 Manufacturing Science and Finance (MSF) 27  
 Martel, Ana 88  
 Mascher, Ulrike 16  
 Menschenrechte 47, 48, 52  
 Meyer, Horst 85  
 Miederhoff, Markus 33, 34, 38, 39, 40  
 Miller, Karl 16, 29, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 53  
 Miller, Ross 49  
 Mischlau-Meyrahn, Iris 90  
 Mitarbeiterbefragung 49, 104, 105  
 Mitbestimmungsgesetz 14, 71  
 Mitbestimmungskultur 14, 27, 42, 45  
 München 16, 29, 30, 31, 33, 35, 38, 42, 43, 46, 48, 52, 55, 58, 71, 75, 78, 82, 90, 99, 113  
 Nachhaltigkeitsstrategie 51, 56, 57,  
 New York 52  
 OECD 67, 69  
 Offermann, Heinz 16, 20, 22, 28  
 Off-Shoring 56, 57  
 Organisationsgrad 11, 12, 38, 45  
 Osborne, Jim 16, 19, 43, 46, 48, 49, 51, 56, 110  
 Osterweiterung 12, 55, 58  
 Paris 41, 43, 45, 84, 85, 95, 97, 108  
 Partnerschaft bei der Allianz 47  
 Posth, Martin 20, 21  
 Rating 52, 54, 56, 57, 58, 83, 111  
 Regensburg 96  
 Reinbrecht, Jörg 54, 62, 63, 73, 77, 102, 104  
 Renner, Gerhard 16, 18, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 33  
 Rettberg, Otto 16  
 Rheinischer Kapitalismus 57  
 Rhone Poulenc 14  
 Richtlinie 94/45/EG 14, 24, 106  
 Richtlinie 2002/14/EG 108  
 Riunione Adriatica di Sicurtá (RAS) 15, 16, 18, 26, 34, 58, 60, 61, 62, 64, 65, 73  
 Rolos, Dominique 40  
 Rotinen, Vesa 97  
 Rotterdam 94  
 Rupprecht, Gerhard 75, 78, 79, 82, 83, 84, 88, 109  
 Salmon, Patrick 43  
 Santos, Armando 16  
 Scheu, Günther 16, 20, 29  
 Schieren, Wolfgang 14, 15, 18, 21, 22, 23, 35, 37  
 Schneevoigt, Ihno 19, 21, 22, 23, 27, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 39, 41, 42, 43, 47, 49, 51, 54, 55, 61  
 Schoffer, Margit 102  
 Schönwerth, Richard 78, 91, 93, 98, 101, 105  
 Schulte, Ewald 27, 29, 33  
 Schulte-Noelle, Henning 15, 19, 21, 22, 23, 26, 27, 30, 33, 34, 40, 48, 52  
 Schwarz, Rainer 48  
 SE-Betriebsrat 9, 34, 41, 47, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 77, 76, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 107, 108, 109, 110  
 Shareholder Value 57, 109  
 Sozialer Dialog 9, 12, 13, 17, 41, 47, 48, 53, 58, 67, 69, 82, 83, 85, 88, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 105, 109, 111  
 Sozialplan 57, 64, 65, 87, 108  
 Sprachkurse 33  
 Stakeholder Value 34  
 Stieber, Christian 98, 101  
 Stoeckel, Ernest 39, 40  
 Straßburg 12  
 Strenger, Hermann-Josef 19  
 Stuttgart 41  
 Sustainability 51, 52, 55, 111  
 Target Operating Model (TOM) 84  
 Tarifpolitik 12, 51  
 Tasselli, Sergio 16, 43, 44, 54, 58, 59, 62, 63, 68, 73, 75  
 Thatcher, Margret 13, 27, 110  
 Thierfelder, Rainer 34  
 Thierry, Jean-Philippe 85  
 Thomazeau, Francois 43  
 Thomson Grand Public 14  
 Trade Union Congress (TUC) 12  
 Trampenau, Renate 16  
 Übersetzungen 29, 39  
 Uhl, Erika 35  
 UN Global Compact 52, 54, 56, 57, 58, 67, 69  
 Union General de Trabajadores (UGT) 38  
 Union Network International (UNI) Europa (Finanz) 15, 63, 71, 76, 77, 83, 88, 89, 92, 96  
 Unterföhring 62, 63, 73  
 Unterrichtung 14, 25, 29, 30, 31, 38, 48, 61, 66, 70, 71, 77, 99, 107  
 Van der Leut-Schout, Hanneke 97  
 Van Limburg, Berend 46, 49  
 Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Allianz SE 60, 61, 69, 77, 79, 92, 98, 100, 102, 107



**Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (VER.DI)** 41, 62, 63, 89, 102, 104  
**Vereinigungsfreiheit** 51  
**Vereinte Versicherungsgruppe** 44  
**Verhoeven, Paul** 58, 59, 73, 75  
**Verstraete, Wilfried** 86  
**Vertrag von Triest** 92, 96, 98, 100  
**Vincent, David** 48, 49  
**Volkswagen (VW)** 20, 21, 22, 64  
**Vredeling, Henk** 13, 24  
**Vuceva, Ivana** 88  
**Wagner, Thomas** 86

**Wahlverfahren** 73  
**Wathle, Fabien** 108  
**Weber, Hubert** 75, 97  
**Wettbewerbsvorteil** 37  
**Work Well Index** 104, 105  
**Zedelius, Werner** 74, 78, 83, 91, 92, 94, 96, 97, 98  
**Zimmermann, Rolf** 6, 8, 16, 29, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 73, 76, 82, 83, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 100, 102, 104, 105, 107, 109, 112  
**Zwick, Astrid** 51, 55

## BILD- UND WERKNACHWEIS

Cover	Werk: Peter Neusser, Multiples, Allianz-Hauptgebäude, München, 1030/4, 2012, VG Bild-Kunst, © Peter Neusser, München
S. 10	Werk: Pieter Breughel d. Ältere, Turmbau zu Babel, 1563, Kunsthistorisches Museum Wien, © bpk/Hermann Buresch
S. 13	picture-alliance/dpa/epa CTK Sterba
S. 14 + S. 15	UNI Global Union
S. 24	Werk: Roberto Barni, Continuo, 1995-2000, Galleria Alessandro Bagnai, © Bruno Bruchi, Siena
S. 32	Werk: Fernand Leger, Les Constructeurs, ca. 1950, Musée National Fernand Léger, Biot., VG Bild-Kunst, © bpk/ RMN - Grand Palais /Gérard Blot;
S. 60	Werk: Amani al Hajeri, London's Diversity B, 2017, © Amani al Hajeri, Galali (Bahrain);
S. 72	Werk: Juan Muñoz, Conversation Piece (Allianz), 2000, VG Bild-Kunst, © Julia Schambeck, München;
S. 85, 88, 89, 100	Steffen Dabow, Frankfurt;
S. 106	Werk: Alighiero e Boetti, Tutto, 1988-1989, VG Bild-Kunst, © Wilfried Petzi, München

Alle anderen Fotos stammen aus den Beständen des Firmenhistorischen Archivs der Allianz oder von privat.

Wir haben uns bemüht, alle Urheberrechte der verwendeten Fotos und Grafiken zu beachten. Sollten Sie dennoch auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis.







Dr. Rudolf Tschirbs (links) war Studiendirektor am Goethe-Gymnasium Bochum. Studium der Germanistik und Geschichte an der Ruhr-Universität Bochum, Promotion bei Prof. Hans Mommsen zur Tarifpolitik im Ruhrbergbau 1918 – 1933. Zahlreiche Publikationen zur deutschen Sozialgeschichte vom Kaiserreich bis zum Nationalsozialismus.

Werner Milert (rechts), Studium der Ökonomie und der Geschichtswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum, 1981 – 1991 Mitarbeiter des DGB-Bundesvorstandes, 1991 – 2009 verschiedene Leitungsfunktionen in Unternehmen des Energie- und Chemiesektors. Seitdem freischaffender Historiker. Zahlreiche Veröffentlichungen zur deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts.

Gemeinsam veröffentlichten beide unter anderem „Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008“, Essen 2012 und: „Der gute Wille zur Zusammenarbeit“. Geschichte der Mitbestimmung bei der Allianz, München 2017.

Das Foto zeigt die beiden Autoren bei der Buchvorstellung in der Allianz in Frankfurt.