

# EWG: FIT FOR CHANGE



## Leitfaden zu länderübergreifenden Umstrukturierungsprozessen



gefördert von der Europäischen Kommission

**GP** **A** **djp**  
GEWERKSCHAFT DER PRIVATANGESTELLTEN  
DRUCK - JOURNALISMUS - PAPIER

## Projektpartner



### HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Die in diesem Dokument vertretenen Auffassungen geben die Meinung des Verfassers wieder und entsprechen nicht unbedingt der offiziellen Position von GPA-djp.

Nachdruck und Übersetzung zu nichtkommerziellen Zwecken sind mit Quellenangabe gestattet, sofern der Verleger vorab unterrichtet und ihm ein Exemplar übermittelt wird.

### Impressum:

Herausgeber: GPA-djp, Büro Internationales und ÖGB

Autor: Eckhard Voss, wmp consult – Wilke Maack GmbH, Hamburg, Germany

Fotos: GPA-djp, fotolia.com

Layout: GPA-djp Marketing, Ulrike Pesendorfer

DVR: 0046655, ÖGB ZVR-Nr.: 576439352

Oktober 2017

© GPA-djp

## INHALT

|  |           |
|--|-----------|
| VORWORT .....  | 4         |
| ÜBERSICHT CHECKLISTEN.....   | 5         |
| <b>1 UMSTRUKTURIERUNG ALS ALLTÄGLICHE REALITÄT .....</b>   | <b>6</b>  |
| 1.1 Umstrukturierung – Keine Ausnahmesituation im Unternehmensalltag .....   | 6         |
| 1.2 Vielfalt, Allgegenwärtigkeit und Triebkräfte heutiger Umstrukturierungsprozesse .....                                    | 7         |
| 1.3 Auswirkungen von Umstrukturierung .....  | 9         |
| <b>2 EUROPÄISCHE BESTIMMUNGEN UND RICHTLINIEN MIT BEZUG<br/>ZU UMSTRUKTURIERUNGSPROZESSEN.....</b>                           | <b>10</b> |
| 2.1 Grundlegende Unterrichts- und Anhörungsrechte<br>von ArbeitnehmerInnen .....   | 10        |
| 2.2 Unterrichts-, Anhörungs- und Mitwirkungsrechte<br>gemäß der EBR- und der SE-Richtlinie .....                             | 11        |
| 2.3 Bestimmungen zum sozialen Schutz der durch Umstrukturierung<br>betroffenen ArbeitnehmerInnen .....                       | 14        |
| 2.4 Rechte von ArbeitnehmerInnen im Rahmen wirtschafts- und<br>unternehmensrechtlicher Bestimmungen.....                     | 15        |
| <b>3 EBR UND LÄNDERÜBERGREIFENDE UMSTRUKTURIERUNG .....</b>  | <b>17</b> |
| 3.1 EBR können eine Rolle bei länderübergreifenden<br>Umstrukturierungen spielen .....                                       | 17        |
| 3.2 Entscheidende innere und äußere Einflussfaktoren .....   | 19        |
| 3.3 Der EBR als Spinne im Netz .....   | 22        |
| <b>4 FIT FÜR ANTIZIPATION UND MANAGEMENT VON VERÄNDERUNGEN? .....</b>  | <b>24</b> |
| 4.1 Einholung sachdienlicher und ausreichender Informationen .....   | 26        |
| 4.2 Schlüsselfaktoren erfolgreicher Anhörungsprozesse .....  | 30        |
| 4.3 Beurteilung von Umstrukturierungsplänen.....   | 31        |
| 4.4 Gestaltung und Beeinflussung von Umstrukturierungsentscheidungen .....   | 32        |
| 4.5 EBR, Umstrukturierungen und Verhandlungen<br>mit der Unternehmensführung.....  | 33        |
| 4.6 Nach der Umstrukturierung ist vor der Umstrukturierung:<br>Beurteilung und Überlegungen zu gewonnenen Erkenntnissen..... | 35        |
| <b>5 NÜTZLICHE INFORMATIONEN .....</b>   | <b>36</b> |
| 5.1 Informationen zur EBR-Richtlinie und den EBR.....  | 36        |
| 5.2 Leitlinien und Instrumente der Gewerkschaften.....   | 37        |
| 5.3 Training und Kompetenzentwicklung für EBR.....   | 38        |
| 5.4 Andere wertvolle Quellen .....   | 39        |
| 5.5 Weiterführende Literatur.....  | 39        |

## VORWORT

Umstrukturierung ist ein alltägliches Merkmal der betrieblichen Realität und Entwicklung in transnationalen Unternehmen. Tatsächlich waren es länderübergreifende Umstrukturierungen und prominente Fälle, bei denen Grundrechte von ArbeitnehmerInnen missachtet wurden, welche 1994 zur EBR-Richtlinie führten. Seitdem lassen sich verschiedene Phasen und Formen der Umstrukturierung beobachten, die durch Triebkräfte wie etwa Globalisierung und technischen Wandel ausgelöst wurden oder sich aus Veränderungen branchenspezifischer Marktbedingungen ergaben (z.B. Markt- und Handelsliberalisierung). Derzeit erfolgen Umstrukturierungen mit besonderer Geschwindigkeit: Die Unternehmen sehen sich neuen Herausforderungen aufgrund des schnellen Technologiewandels gegenüber, der durch Digitalisierung und verschärften Wettbewerb nicht nur seitens der Niedriglohnländer, sondern auch mittels neuer, traditionelle Konzepte untergrabender Geschäftsmodelle (Google Car, Uber usw.), noch weiter angefacht wird.

Europäische Betriebsräte spielen eine wichtige Rolle bei länderübergreifenden Unternehmensumstrukturierungen. Sie sind das Herzstück der europäischen ArbeitnehmerInnenvertretung und des Sozialdialogs in multinationalen Unternehmen sowie die einzigen wirklich länderübergreifenden, europäischen Organe der Unterrichtung und Anhörung am Arbeitsplatz.

Ziel dieses Leitfadens ist, EBR-VertreterInnen und insbesondere Mitglieder von Lenkungsausschüssen mit Hintergrundinformationen und praktischen Instrumenten bzw. Checklisten für den Umgang mit Umstrukturierung und die Reaktion auf Pläne und Vorhaben zur Unternehmensumstrukturierung und -veränderung auszustatten. Der Leitfaden enthält Informationen über rechtliche Rahmenbedingungen, Orientierungshilfen und praktische Instrumente zur Verbesserung der Fähigkeit von EBR, auf Umstrukturierungspläne auf Unternehmensebene zu reagieren und diese zu beeinflussen.

Dieser Leitfaden wurde im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts von ÖGB/ GPA-djp (Österreich), UNI Europa (Belgien), SBI Formaat (Niederlande) und UNITE the Union (UK) in Zusammenarbeit mit ver.di (Deutschland), OSPO (Tschechische Republik), OZ KOVO (Slowakei) und VÖGB (Österreich) erstellt. Von großem Vorteil für diese Publikation erwiesen sich die engen Verbindungen des Projekts mit professionellen EBR-TrainerInnen – vor allem der Trainingsabteilung von ETUI und SBI Formaat – sowie das praktische Know-how der am Projekt beteiligten, erfahrenen EBR-VertreterInnen.<sup>1</sup>

**Wolfgang Greif**, GPA-djp

Leiter der Abteilung Europa, Konzerne und internationale Beziehungen

---

<sup>1</sup> Hier möchten wir auch auf die weitere Publikation verweisen, die im Rahmen des Projekts entstanden ist: «Weiterbildungsmodule für Europäische BetriebsrätInnen zum Thema Restrukturierung».

## ÜBERSICHT CHECKLISTEN

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| Checkliste 1:  | Unternehmenskultur.....   | 20 |
| Checkliste 2:  | Unternehmensführung und ArbeitnehmerInnenrechte .....   | 21 |
| Checkliste 3:  | Länderübergreifende Entscheidungspraxis .....   | 22 |
| Checkliste 4:  | Einschätzung der Einflussnahme des EBR<br>auf Umstrukturierungsentscheidungen .....                                   | 22 |
| Checkliste 5:  | Einschätzung der konkreten Rahmenbedingungen<br>eines Umstrukturierungsprojekts.....                                  | 23 |
| Checkliste 6:  | Beziehungen des EBR mit der Belegschaft vor Ort.....  | 24 |
| Checkliste 7:  | Frühwarnsignale für Umstrukturierungen.....   | 25 |
| Checkliste 8:  | Vorwegnahme und Einschätzung von Risiken in Bezug<br>auf Auslagerungs-/Offshoringpläne.....                           | 25 |
| Checkliste 9:  | Ersteinschätzung eines Umstrukturierungsplans .....   | 27 |
| Checkliste 10: | Vorbereitung von Treffen mit der Unternehmensführung .....  | 27 |
| Checkliste 11: | Vermeidung der Vertraulichkeitsfalle .....  | 28 |
| Checkliste 12: | Schlüsselanforderungen an die Informationsqualität.....   | 30 |
| Checkliste 13: | Vorbedingungen für sinnvolle Anhörungsverfahren.....  | 31 |
| Checkliste 14: | Einbeziehung lokaler Standorte und ihrer Interessenvertretungen<br>bei Anhörungen zu Umstrukturierungsprojekten ..... | 31 |
| Checkliste 15: | Einschätzung der Plausibilität (Sinnhaftigkeit)<br>eines Umstrukturierungskonzepts.....                               | 32 |
| Checkliste 16: | Einschätzung der Auswirkungen eines Umstrukturierungsprojekts<br>auf Kernkompetenzen.....                             | 33 |
| Checkliste 17: | Erkennen ausschließlich kostenorientierter Umstrukturierungspläne .....   | 34 |
| Checkliste 18: | Allgemeine Grundsätze für Verhandlungen über<br>Umstrukturierungspläne mit der Unternehmensführung.....               | 36 |
| Checkliste 19: | Beurteilung von Umstrukturierungsprojekten<br>und gewonnene Erkenntnisse.....   | 36 |



# 1

## UMSTRUKTURIERUNG ALS ALLTÄGLICHE REALITÄT

### 1.1 Umstrukturierung – Keine Ausnahmesituation im Unternehmensalltag

Die moderne Geschäftswelt ist ständigen Veränderungen unterworfen; dabei sind Umstrukturierungen eine der am weitesten verbreiteten Methoden von Unternehmen, um auf diese Veränderungen zu reagieren. Die Auswirkungen der Globalisierung, Fortschritte bei Informations- und Kommunikationstechnologien, neue Trends am Arbeitsplatz und in branchenspezifischen Märkten, aber auch Veränderungen der Regelwerke und andere Faktoren tragen zu Veränderungen und dem Bedarf nach Anpassung und Umstrukturierung bei.

Nach neueren Zahlen von Eurostat werden jährlich etwa 9-10 % aller europäischen Unternehmen neu gegründet, während eine vergleichbare Anzahl im selben Zeitraum wieder schließt; im Jahr 2014 betraf dies ca. 7,5 Mio. Arbeitsplätze.<sup>2</sup> Diese Zahlen weisen darauf hin, dass jeden Tag in der Europäischen Union ca. 10.000 Arbeitsplätze verloren gehen und 11.000 Arbeitsplätze geschaffen werden. Hier ist anzumerken, dass nach Eurostat wohl weniger als die Hälfte der jedes Jahr gegründeten Firmen (44 % im Jahr 2013) die ersten fünf Betriebsjahre überlebt.

Ein weiterer Indikator der Umstrukturierung als ständiges Merkmal des Wirtschaftslebens sind Fusionen und Übernahmen: Die Statistiken über F&Ü-Geschäfte in Europa zeigen eine durchschnittliche Anzahl von 16.500 dieser Transaktionen im Zeitraum von 2009 bis 2016. Im Vergleich zum Zeitraum von 2001 bis 2008, d.h. vor der Wirtschaftskrise, nahm dieser Durchschnittswert um fast 10 % zu. Auf weltweiter Ebene betrug die Zunahme sogar 18 %.<sup>3</sup>

#### Ein Drittel ohne EBR

Nach einer Analyse des ETUI verfügten etwa 70 % der in den Jahren 2013, 2014 und 2015 mit Umstrukturierungen befassten Unternehmen in Europa über einen Europäischen Betriebsrat. Dies bedeutet, dass die Belegschaft bei ca. 30 % der (an-gekündigten) länderübergreifenden Umstrukturierungsvorhaben kein Forum besaß, in dem sie die Umstrukturierung auf der angemessenen europäischen Ebene hätte erörtern (und möglicherweise verhindern) können.

**De Spiegelaere, S. 2017: Company restructuring across borders: with or without European Works Councils? ETUI-Dossier, Brüssel.**

Fusionen und Übernahmen sowie Gründung und Stilllegung von Unternehmen sind zwei, jedoch weder die einzigen noch die wichtigsten Arten von Unternehmensumstrukturierungen. Nach dem European Restructuring Monitor (ERM)<sup>4</sup>, der seit 2002 existiert und von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) geführt wird, waren Fusionen/Übernahmen sowie Stilllegungen/Konkurse lediglich für 2,2 % und 9,5 % aller in der ERM-Datenbank dokumentierten 1.500 Fälle verantwortlich. Neben der Unternehmensgründung ist die häufigste Form der Umstrukturierung nach der ERM-Datenbank<sup>5</sup> die „interne Umstrukturierung“, ein weitgefasster Begriff für Unternehmensumstrukturierungen, die zum Abbau von Arbeitsplätzen führen.

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business\\_demography\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics).

<sup>3</sup> Nach Zahlen des Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA): <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

<sup>4</sup> [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2013/78/en/1/EF1378EN.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2013/78/en/1/EF1378EN.pdf)

<sup>5</sup> Die ERM-Datenbank umfasst Datenblätter über mehr als 20.000 einzelne Umstrukturierungsvorgänge seit 2002, welche mittels Schlüsselindikatoren (Datum der Ankündigung, Branche, Land, Art der Umstrukturierung) sowie einer kurzen Zusammenfassung dokumentiert werden. Etwa 100-150 neue Fälle werden monatlich durch die BerichterstellerInnen auf Basis von Medienauswertungen hinzugefügt. Die Kriterien für die Aufnahme von Fällen in die Datenbank setzen voraus, dass wenigstens 100 angekündigte Arbeitsplätze geschaffen bzw. gestrichen werden bzw. der jeweilige Fall mindestens 10 % der Belegschaft von Standorten mit mindestens 250 Beschäftigten betrifft.

Allerdings können Umstrukturierungen viele Formen annehmen: Neben den verschiedenen Arten der internen Umstrukturierung wurde mindestens ein halbes Dutzend unterschiedlicher Formen und Arten der Umstrukturierung mit spezifischen Merkmalen klassifiziert (siehe Übersicht im Textfeld).

### Wichtigste Formen der Umstrukturierung

- **Interne Umstrukturierung:** Hier plant die Unternehmensführung einen Abbau von Arbeitsplätzen, der nicht mit einer der nachfolgend beschriebenen anderen Formen der Umstrukturierung zusammenhängt.
- **Stilllegung:** Ein Unternehmen oder ein Industriestandort wird aus wirtschaftlichen Gründen, die nicht unmittelbar mit Standortwechsel oder Auslagerung zu tun haben, geschlossen.
- **Konkurs:** Ein Unternehmen geht aus wirtschaftlichen Gründen, die nicht unmittelbar mit Standortwechsel oder Auslagerung zu tun haben, in Konkurs.
- **Auslagerung:** Die Geschäftstätigkeit wird an ein anderes Unternehmen im selben Land weitervergeben.
- **Standortverlagerung:** Die Geschäftstätigkeit verbleibt im Unternehmen, wird aber innerhalb desselben Landes verlagert.
- **Offshoring/Betriebsumsiedlung:** Die Geschäftstätigkeit wird außer Landes angesiedelt oder ausgelagert.
- **Fusion/Übernahme:** Zwei Unternehmen fusionieren oder der Ankauf eines Unternehmens führt zu einem internen Umstrukturierungsprogramm mit dem Ziel organisatorischer Rationalisierung durch Personalabbau.
- **Geschäftsausweitung:** Ein Unternehmen weitet seine Geschäftstätigkeit aus und stellt neue Beschäftigte ein.

*Quelle: Eurofound 2013: ERM-Jahresbericht 2013: Überwachung und Bewältigung der Umstrukturierung im 21. Jahrhundert, S. 9 (Übersetzung des englischen Texts).*

## 1.2 Vielfalt, Allgegenwärtigkeit und Triebkräfte heutiger Umstrukturierungsprozesse

Folgende Beispiele für größere Fälle von Umstrukturierungen in allen Wirtschaftszweigen – entnommen der ERM-Datenbank von Eurofound für Anfang 2017 – verweisen auf die Vielfalt der einzelnen Umstrukturierungsformen und deren Allgegenwärtigkeit quer durch die Branchen:

**Interne Umstrukturierung und Massenentlassungen:** Ebenfalls im Februar 2017 kündigte ein großer französischer Energiekonzern seine Absicht an, 3.500 Arbeitsplätze von insgesamt 67.000 Beschäftigten bis 2018 abzubauen. Der Stellenabbau betrifft vor allem kommerzielle Dienstleistungen und Funktionen wie etwa Rechnungswesen, Kommunikation oder Personalmanagement. Bereits zwischen 2011 und 2014 strich der Konzern 20.000 Arbeitsplätze aufgrund unzureichender Antizipation des Wandels auf dem Strommarkt.

Jeden Monat finden sich unzählige ähnliche Fälle von Umstrukturierungen und Entlassungen, die auf **mangelnde Antizipation von Marktveränderungen** oder ganz einfach auf **Managementfehler** zurückzuführen sind: Zum Beispiel kündigte im Januar 2017 eine britische Bank die Schließung von 79 Zweigstellen – etwa ein Drittel ihres gesamten Netzwerks – an, was 400 Beschäftigte betrifft. Nach Aussage des Unternehmens ist der Stellenabbau dem Trend zum Electronic Banking geschuldet. Im selben Monat teilte eine der bekanntesten (und zuvor stark expandierenden) Firmen der früher boomenden Branche der Online-Spiele mit, sie plane 200 von insgesamt 550 Stellen alleine in Hamburg zu streichen. Bereits im August 2016 hatte das Unternehmen angekündigt, bis zu 600 Beschäftigte entlassen zu wollen. Der Stellenabbau geht auf den Misserfolg der Preisstrategie des Unternehmens für „Free-to-Play“-Spiele zurück.

Das vielleicht prominenteste jüngere Beispiel unternehmerischen Scheiterns (oder vielmehr betrügerischen Verhaltens) und mangelnder Antizipation von Wandel betrifft den größten deutschen Automobilhersteller: Ende 2016 kündigte Volkswagen den Abbau von 30.000 Arbeitsplätzen (davon bis zu 23.000 in Deutschland) an; als Gründe wurden die finanziellen Folgen des Abgasskandals und die Notwendigkeit einer radikalen Änderung des Geschäftsmodells des Konzerns genannt. Als Teil des geänderten Markenauftritts will das Unternehmen nun in die Entwicklung von Elektro- und selbstfahrenden Autos investieren; dafür verspricht die Unternehmensführung, vor allem in deutschen Fabriken 9.000 neue Arbeitsplätze für die Produktion von Elektroautos zu schaffen.

Interne Umstrukturierung bedeutet nicht immer oder ausschließlich Entlassungen, sondern tritt oft in Verbindung mit der Schaffung von Arbeitsplätzen in anderen Bereichen oder auch im selben Bereich auf – allerdings unter **schlechteren Beschäftigungsbedingungen**: Im Februar 2017 kündigte eine große britische Lebensmittelkette an, die Arbeitsplätze von 1.700 stellvertretenden FilialleiterInnen streichen zu wollen. Sie sollen durch die neu geschaffene, aber schlechter bezahlte Position von „SchichtleiterInnen“ ersetzt werden.

**Auslagerung/Offshoring, Fusionen und Übernahmen** sind Formen der Umstrukturierung, die eng mit Globalisierung und Internationalisierung in Zusammenhang stehen: Ein typischer Fall betrifft das Offshoring von IT und anderen Unterstützungsaufgaben in Niedriglohnländer, wie ein belgisches Beispiel vom Januar 2017 zeigt: Der nationale Postdienstleister kündigte die Entlassung von 200 externen IT-BeraterInnen und die Verlagerung ihrer Positionen nach Indien an. 200 interne IT-Fachleute verbleiben im Unternehmen, wobei unter anderem die Einschulung der indischen Fachleute zu ihrem Aufgabenkreis zählen wird ...

Fusionen und Übernahmen führen notwendigerweise zur Doppelgleisigkeit von Positionen und Funktionen im neuen Unternehmen. Eines der prominentesten und größten jüngeren Beispiele ist hier Nokia: Nach dem Ankauf von Alcatel-Lucent 2015 brachte das Unternehmen ein Programm zur Kostensenkung auf den Weg, um der Funktionsdopplung entgegenzuwirken: 1.300 Arbeitsplätze werden bis Ende 2018 in Finnland, 1.400 in Deutschland, 200 in Italien und 400 in Frankreich abgebaut.

In der Analyse der wichtigsten Trends in der Unternehmensumstrukturierung nach der Finanzkrise aus dem Blickpunkt der Europäischen Betriebsräte hat ein Projekt der Europäischen Gewerkschaftsverbände (European Trade Union Federations, ETUF)<sup>6</sup> insbesondere folgende Tendenzen aufgezeigt:

### Wichtigste Umstrukturierungstrends seit 2008

- Zunahme **vor allem finanzieller und kostenorientierter Kurzfristigkeit** von Unternehmensstrategien und Anpassungsmaßnahmen;
- Zunahme von **Konkursen**, die von Unternehmensführungen angemeldet werden, um **vergleichsweise sichere Arbeitsverträge durch niedriger dotierte zu ersetzen und arbeitsrechtliche Auflagen zu umgehen**;
- Zunahme der Unternehmen, die umstrukturieren, den Betrieb einstellen oder in andere Länder umsiedeln, um **Anhörungsaufgaben auszuweichen**;
- Deutliche **Zunahme hoch flexibler und häufig prekärer Beschäftigungsformen** (z.B. Leiharbeit) als Folge interner Umstrukturierung.

<sup>6</sup> Das Projekt „Anticipating change and restructuring in multinational companies through stronger transnational trade union coordination“ wurde von Ende 2012 bis Juni 2014 gemeinsam vom EGB mit industriAll, UNI Europa, EFFAT und EFBWW durchgeführt. Das aus einer Reihe von Meetings und Workshops in ganz Europa bestehende Projekt stellte auf die Verbesserung der länderübergreifenden Koordination von GewerkschafterInnen und ArbeitnehmerInnenvertretungen auf verschiedenen Ebenen multinationaler Unternehmen ab, die von laufenden oder geplanten Umstrukturierungen betroffen sind.



Verschiedene Beispiele größerer Umstrukturierungen – die ausnahmslos beträchtliche Verluste an Arbeitsplätzen mit sich brachten – verweisen bereits auf mehrere wichtige Triebkräfte, zugrundeliegende Faktoren und Motivationen der Unternehmensführung, die häufig geballt auftreten: Ein wesentliches Motiv ist die **Kostensenkung** etwa durch Stellenabbau im Unternehmen mittels Auslagerung oder Offshoring in andere, billigere Länder, durch Entlassungen nach einer Übernahme bzw. Fusion oder einfach durch Ersetzen bestehender Beschäftigter durch billigere Arbeitskräfte.

Die Notwendigkeit der Kostensenkung wird auch oft durch **mangelnde Antizipation** von Wandel im Geschäftsumfeld des Unternehmens und seines Marktes ausgelöst. Einige der genannten Beispiele – vor allem auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien – hängen eng mit technologischen Entwicklungen zusammen, die schon einige Zeit vorher hätten erkannt werden können (und das vielleicht auch wurden).

Oft geht diese mangelnde Antizipation von Anpassungsbedarf mit **Managementfehlern** bei strategischen Entscheidungen Hand in Hand, wie das Beispiel aus dem Bereich der Spiele-Apps belegt. Eine ähnliche Geschichte, die jedoch eine viel höhere Beschäftigtenanzahl, ja sogar die gesamte finnische Wirtschaft betrifft, ist der Fall Nokia und die mangelnde Antizipation der vom ersten iPhone 2007 ausgehenden Veränderungen. Die Zukunft wird weisen, ob wir derzeit ähnlich dramatische Fälle erleben, z.B. in der Automobilindustrie.

### 1.3 Auswirkungen von Umstrukturierung

ArbeitnehmerInnenvertretungen und EBR sollten sich bewusst sein, dass Umstrukturierungen erhebliche Auswirkungen sowohl auf entlassene als auch im Unternehmen verbleibende Beschäftigte haben.

ArbeitnehmerInnen empfinden betriebliche oder arbeitsplatzbezogene Veränderungen und Umstrukturierungen als Bedrohung ihrer Stellung wie auch ihres Privatlebens. Gefühle der Sorge, Bedrohung und Unsicherheit sind besonders stark ausgeprägt, wenn die Informations- und Kommunikationskultur unzureichend und wenig transparent ist oder der Entscheidungsprozess als ungerecht empfunden wird.

Nach Ankündigung eines zukünftigen Stellenabbaus vergeht eine gewisse Frist, bis klar wird, wer das Unternehmen verlassen muss. Dies wird von den Betroffenen als äußerst belastend empfunden. Die Unsicherheit steigert noch das Stressniveau und nimmt bei unzureichender Kommunikationspolitik des Unternehmens weiter zu.

Diejenigen, die ihren Arbeitsplatz verlieren, nehmen dies als extreme finanzielle und soziale Bedrohung, manchmal sogar als persönliche Katastrophe wahr. Im schlimmsten Fall reagieren entlassene Arbeitskräfte mit Depressionen, Angstzuständen und psychosomatischen Erkrankungen. In solchen Situationen können persönliche Umstände und die durch Familie und Freunde gebotene soziale Unterstützung sowie geeignete externe Hilfestellung innerhalb des Unternehmens sowie im Umfeld (z.B. im Rahmen eines Sozialplans oder durch Vermittlung dieser Beschäftigten in ein anderes Unternehmen) sehr viel bewirken.

Es stünde zu erwarten, dass die im Unternehmen verbleibenden, nicht entlassenen Beschäftigten mit der Situation zufrieden sind. Allerdings zeigt sich, dass dies nicht unbedingt zutrifft. Neben der Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, denken diese Beschäftigten immer wieder daran, in welcher Weise sie ihre Stelle doch bewahren können, und dass das Risiko besteht, möglicherweise wertvolle Sozialkontakte mit KollegInnen zu verlieren.

Es gibt aber noch weitere Auswirkungen: Meist führt der Stellenabbau zu erhöhter Arbeitsdichte und häufig auch zu höherem Arbeitsvolumen, größerer Verantwortung und vermehrten Aufgaben. Liegen keine Unterstützungskonzepte vor, führt dies bei den ArbeitnehmerInnen zum Eindruck, man sei nicht fähig, die Ansprüche des neuen Arbeitsumfelds zu erfüllen, was wiederum

Versagensängste und Überlastung mit sich bringt. Dieser Stress und die ständige Unruhe betreffend den Arbeitsplatz können psychosomatische Erkrankungen auslösen.

In langfristigen oder andauernden Veränderungs- und Umstrukturierungsprozessen, bei denen einschneidende Maßnahmen zahlreiche Beschäftigte betreffen, nimmt die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Risiken unter der Belegschaft zu. Dies kann auch zu abnehmender Motivation und Leistungsfähigkeit mit Negativfolgen für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führen. So wird die Kluft zwischen erwünschten Zielsetzungen (Erhaltung oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit) und realer Situation immer breiter.

## 2 EUROPÄISCHE BESTIMMUNGEN UND RICHTLINIEN MIT BEZUG ZU UMSTRUKTURIERUNGSPROZESSEN

ArbeitnehmerInnenvertretungen auf landesweiter bzw. örtlicher Ebene sowie in EBR sollten einen guten Überblick über europäische Rechte und Mindestschutzbestimmungen haben, welche eine gemeinsame Grundlage für lokale Standards sowie Aktivitäten von ArbeitnehmerInnen schaffen. In vier Bereichen stellt die EU Instrumente für ArbeitnehmerInnen in der Europäischen Union bereit, um bei Umstrukturierungsmaßnahmen auf Unternehmensebene tätig zu werden:

### EU-Bestimmungen zu Rechten und Schutz von ArbeitnehmerInnen bei Umstrukturierungen

- Grundlegende Unterrichts- und Anhörungsrechte von ArbeitnehmerInnen;
- Unterrichts-, Anhörungs- und Mitwirkungsrechte gemäß der EBR- und der SE-Richtlinie;
- Bestimmungen zum sozialen Schutz der durch Umstrukturierung betroffenen ArbeitnehmerInnen;
- Rechte von ArbeitnehmerInnen im Rahmen wirtschafts- und unternehmensrechtlicher Bestimmungen.

### 2.1 Grundlegende Unterrichts- und Anhörungsrechte von ArbeitnehmerInnen

Grundlegende Unterrichts- und Anhörungsrechte von ArbeitnehmerInnen sowie die Vertretung von ArbeitnehmerInnen werden für jede beschäftigte Person in der Europäischen Union durch die EU-Verträge garantiert. Gemäß der **Gemeinschaftscharta der sozialen Grundrechte der Arbeitnehmer** (9/12/1989)<sup>7</sup> muss die Schaffung des Binnenmarktes auch zu einer Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern in der Europäischen Gemeinschaft führen. Nach der Charta gehören ArbeitnehmerInnenrechte bei Massenentlassungen und Konkursen zu den Schlüsselbereichen dieser Verbesserungen. Auch betont die Charta, dass Unterrichtung, Anhörung und Mitwirkung von ArbeitnehmerInnen in geeigneter Weise, unter Berücksichtigung der in den verschiedenen Mitgliedstaaten herrschenden Gepflogenheiten, weiter entwickelt werden müssen. Ein weiteres grundlegendes Recht gemäß der Charta besteht darin, dass Unterrichtung, Anhörung und Mitwirkung rechtzeitig vorzusehen sind, vor allem bei Umstrukturierungsmaßnahmen, die Auswirkungen auf die Beschäftigung von ArbeitnehmerInnen haben.

<sup>7</sup> Der vollständige Text kann in mehreren Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/ALL/?uri=uriserv:c10107>

**Unterrichtungs- und Anhörungsrechte auf nationaler Ebene:** Richtlinie 2002/14/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 11. März 2002 legt einen allgemeinen Rahmen für die Unterrichtung und Anhörung der ArbeitnehmerInnen in der Europäischen Gemeinschaft fest.<sup>8</sup>

Unterrichtung und Anhörung müssen europaweit folgende Bereiche abdecken:

- Wirtschaftliche, finanzielle und strategische Entwicklungen;
- Struktur und Entwicklung der Beschäftigung und verwandte Maßnahmen;
- Entscheidungen, die wesentliche Veränderungen der Arbeitsorganisation oder der Arbeitsverträge mit sich bringen können.

Für VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen ist es wichtig, sich auch ihrer Rechte betreffend die **Qualität der Unterrichtung und Anhörung** bewusst zu sein. Hinsichtlich beider Aspekte definiert die Richtlinie bestimmte Mindestvorschriften, die in jedem Fall und überall in Europa einzuhalten sind:

- Die **Unterrichtung muss rechtzeitig erfolgen**, um es den Vertretungen der ArbeitnehmerInnen zu ermöglichen, die Informationen angemessen zu prüfen und sich auf die Anhörung vorzubereiten;
- die Anhörung muss **auf der je nach behandeltem Thema zuständigen Leitungs- und Vertretungsebene** erfolgen;
- **Zeitpunkt, Weise und inhaltliche Ausgestaltung** der Anhörung müssen dem Zweck angemessen sein;
- den Vertretungen der ArbeitnehmerInnen muss es gestattet sein, mit dem Arbeitgeber zusammenzukommen und eine **begründete Antwort auf ihre Stellungnahme** zu erhalten;
- das **Ziel der Anhörung** besteht gemäß der Richtlinie darin, eine Vereinbarung zu erreichen.

Um diese **Rechte auf nationaler Ebene umzusetzen**, müssen die Mitgliedstaaten alle praktischen Instrumentarien zur Wahrnehmung des Rechts auf Unterrichtung und Anhörung vorsehen.

Die Mitgliedstaaten müssen sicherstellen, dass **geeignete Verfahren** verfügbar sind, um die Anwendung der Richtlinie zu garantieren. **Sanktionen** müssen wirksam, angemessen und abschreckend sein.

Im Falle schwerwiegender Verstöße gegen die aus dieser Richtlinie folgenden Verpflichtungen (d.h. Abänderung oder Aufkündigung von Arbeitsverträgen oder -beziehungen), kommt den getroffenen Entscheidungen so lange keine Rechtskraft zu, bis der Arbeitgeber seinen Unterrichts- und Anhörungspflichten nachgekommen ist.

## 2.2 Unterrichtungs-, Anhörungs- und Mitwirkungsrechte gemäß der EBR- und der SE-Richtlinie

Die Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats (Neufassung) 2009/38/EG<sup>9</sup> sowie die Richtlinie 2001/86/EG zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer (SE-Richtlinie)<sup>10</sup> regeln die Pflichten und Rechte der EBR und SE-Betriebsräte in Bezug auf Unterrichtung und Anhörung auf länderübergreifender Ebene. Ein wesentliches Ziel dieser Richtlinien besteht darin, die Unterrichtung und Anhörung von ArbeitnehmerInnenvertretungen zu Umstrukturierungsmaßnahmen multinationaler Unternehmen auf europäischer Ebene sicherzustellen.

8 Der vollständige Text kann in verschiedenen Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32002L0014>

9 Der vollständige Text kann in verschiedenen Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3Aem0019>.

10 Der vollständige Text kann in verschiedenen Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32001L0086>

Durch die Annahme der ursprünglichen EBR-Richtlinie 1994 (94/45/EG) wollte der europäische Gesetzgeber eine Lücke in den Unterrichts- und Anhörungsrechten von ArbeitnehmerInnen schließen, die im Zuge des sich entwickelnden Gemeinsamen Europäischen Marktes und der zunehmenden Internationalisierung der Wirtschaft immer offensichtlicher geworden war. Bei länderübergreifenden Umstrukturierungen lag die letzte Entscheidung nicht mehr bei der nationalen, sondern bei der supranationalen Ebene. Auf diesem Gebiet sind die bestehenden, den nationalen gesetzlichen Regelungen folgenden Unterrichts- und Anhörungsrechte nicht mehr ausreichend. Außerdem wirken sich länderübergreifende Umstrukturierungsmaßnahmen gleichzeitig auf mehrere Länder aus; so wird es notwendig, lokale Unterrichts- und Anhörungsprozesse der ArbeitnehmerInnenvertretungen zu koordinieren. Daher sollte die Einrichtung von EBR und SE-BR dieses Missverhältnis zwischen supranationalen Entscheidungen und dem Recht der ArbeitnehmerInnen auf entsprechende Unterrichtung und Anhörung thematisieren.

### **Länderübergreifender Charakter von Entscheidungen gemäß der EBR-Richtlinie**

Gemäß der Richtlinie definiert sich der länderübergreifende Charakter einer Angelegenheit durch die möglicherweise betroffenen Länder, den Umfang ihrer möglichen Auswirkungen und die damit befasste Führungsebene. Als länderübergreifend werden Angelegenheiten erachtet, die das Unternehmen insgesamt oder aber mindestens zwei Mitgliedstaaten betreffen.

Die Frage, ob eine Situation einen länderübergreifenden Charakter aufweist oder nicht, wird häufig zwischen Unternehmensführung und ArbeitnehmerInnenvertretung erörtert. Dabei beschränken die VertreterInnen der Unternehmensführung den länderübergreifenden Charakter meist auf Fälle, bei denen mindestens zwei Länder betroffen sind. Jedoch haben oft auch Angelegenheiten, die nur ein Land betreffen (z.B. eine geplante Investition oder die Auslagerung einer Funktion) Auswirkungen auf die gesamte Belegschaft und fallen daher unter die Zuständigkeit des EBR. Außerdem ist eine Angelegenheit als länderübergreifend zu betrachten, wenn sie über die Zuständigkeit der örtlichen Unternehmensführung hinausgeht. Anders ausgedrückt **kann jede Entscheidung, die in einem anderen Mitgliedstaat und von einer höheren Ebene der Unternehmensführung getroffen wird, als länderübergreifende Angelegenheit gelten**. Europäische länderübergreifende Umstrukturierungen, bei denen die Auswirkungen einer Umstrukturierungsmaßnahme in verschiedenen EU-Mitgliedstaaten spürbar werden, fallen damit eindeutig unter die Zuständigkeit des EBR. Diese Grundsätze sind in den **Erwägungsgründen 12 und 16** am Anfang der EBR-Richtlinie dargelegt.

Multinationale Unternehmen, die einen EBR eingerichtet haben, sind verpflichtet, die ArbeitnehmerInnenvertretungen insbesondere hinsichtlich folgender Angelegenheiten zu unterrichten und anzuhören:

- Beschäftigungslage und ihre voraussichtliche Entwicklung, Investitionen und grundlegende Änderungen der Organisation;
- Verlagerungen der Produktion, Fusionen, Verkleinerungen oder Schließungen von Betrieben oder wichtigen Teilen davon;
- Massenentlassungen;
- Einführung neuer Arbeits- und Fertigungsverfahren sowie neuer Formen der Arbeitsorganisation.

Ist Ihr EBR durch Umstrukturierungen wie z.B. eine Fusion, Spaltung, teilweise Schließung oder Umsiedlung der Unternehmenszentrale betroffen, ist es wichtig, die durch die Neufassung der EBR-Richtlinie aus dem Jahr 2009 eingeführten Verbesserungen zu nützen, nämlich das **gesetzliche Recht, die Vereinbarung neu zu verhandeln**, d.h. die sogenannte „Anpassungsklausel“ laut Artikel 13 der neu gefassten Richtlinie. Im Falle einer „wesentlichen Veränderung“ des länderübergreifenden Unternehmens und bei Fehlen entsprechender Bestimmu-

ngen in der EBR-Vereinbarung oder im Falle von Konflikten zwischen zwei oder mehr EBR-Vereinbarungen sind (a) eine oder mehrere neue Vereinbarungen in Übereinstimmung mit dem in der Richtlinie beschriebenen Verfahren (Einrichtung eines BVG usw.) aufzunehmen. Diese Neuverhandlungen erfolgen entweder durch die Unternehmensführung von sich aus oder auf schriftlichen Antrag von mindestens 100 ArbeitnehmerInnen aus mindestens zwei Mitgliedstaaten.

Hier muss darauf hingewiesen werden, dass der Grundsatz der Anpassung verpflichtend ist und ungeachtet des Unterzeichnungsdatums für alle EBR-Vereinbarungen gilt. Auch unterliegt die neue Vereinbarung zur Gänze den in der neu gefassten Richtlinie festgelegten Bestimmungen einschließlich der Anwendung subsidiärer Vorschriften, falls erforderlich.

Dies bedeutet, dass die Anpassungsklausel ein nützliches Instrument für die kritische Bewertung der EBR-Vereinbarung und zur Erwägung ihrer Neuverhandlung zwecks Qualitätsverbesserung darstellt. Obwohl der gesamte Prozess zwei bis drei Jahre in Anspruch nehmen kann, bleibt bzw. bleiben der bzw. die bestehende/n EBR aufrecht. Dies ist für jene freiwilligen Vereinbarungen besonders bedeutungsvoll, die vor September 1996 oder zwischen Juni 2009 und Juni 2011 abgeschlossen wurden.

Die **Mitwirkung von ArbeitnehmerInnen an der Europäischen Gesellschaft (SE)** folgt bei Unterrichts- und Anhörungsrechten ähnlichen Regeln wie der EBR. Allerdings bestehen einige wesentliche Unterschiede, da die SE-Richtlinie eine stärkere Definition der Anhörung vorgibt und Umfang wie Inhalt der Unterrichtung klarer skizziert. Neben Unterrichtung und Anhörung ist die durch die Richtlinie zur Beteiligung der Arbeitnehmer an der Europäischen Gesellschaft<sup>11</sup> (SE-Beteiligungsrichtlinie) eröffnete Möglichkeit zur **Vertretung von ArbeitnehmerInnen auf Vorstandsebene** eine absolute Neuheit.

Im Gegensatz zur Einrichtung eines EBR müssen darüber hinaus Unternehmen, die eine SE gründen wollen, Verhandlungen über die Regelungen zur Mitwirkung der ArbeitnehmerInnen auf Vorstandsebene mit einem aus Beschäftigten zusammengesetzten besonderen Verhandlungsgremium (BVG) führen. Im Gegensatz zur EBR-Richtlinie gestattet die SE-Richtlinie externen GewerkschaftsfunktionärInnen ausdrücklich, als Mitglieder des BVG und Sachverständige tätig zu werden. Weitere Unterschiede zur EBR-Richtlinie beziehen sich auf die Dauer der Verhandlungen: Während die Verhandlungen über die Einrichtung eines EBR bis zu drei Jahren dauern können, müssen die Verhandlungen zur Bestellung eines Vertretungsorgans im Rahmen der SE binnen sechs Monaten abgeschlossen sein (obwohl die Möglichkeit einer Verlängerung bis zu einem Jahr besteht).

Hier muss darauf hingewiesen werden, dass der Rechtsrahmen der EU bei grenzüberschreitenden Fusionen bestimmte Rechte der ArbeitnehmerInnen garantiert. Sieht eines der an der Fusion beteiligten Unternehmen eine Mitwirkung der ArbeitnehmerInnen auf Vorstandsebene vor, müssen bestimmte Verfahren eingehalten werden, um dieses Recht sicherzustellen; siehe dazu nachfolgenden Abschnitt 2.4 über die Richtlinie über die Verschmelzung von Kapitalgesellschaften aus verschiedenen Mitgliedstaaten.

**EGB:** On the Offensive for More and Stronger European Works Councils - The New European Works Council Directive ('Recast'), Brüssel.

**Picard, Séverine** 2010: European Works Councils: A trade union guide to Directive 2009/38/EC, ETUI, Report 114.

**Stollt, M. / Wolters, E.** 2011: Worker Involvement in the European Company (SE). A Handbook for Practitioners. ETUI, Brüssel.

11 Der vollständige Text kann in verschiedenen Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32001L0086>



## 2.3 Bestimmungen zum sozialen Schutz der durch Umstrukturierung betroffenen ArbeitnehmerInnen

Bei **Konkurs eines Arbeitgebers**, der **Umsiedlung von Betrieben** und **Massenentlassungen** sollten EBR und örtliche Vertretungen von ArbeitnehmerInnen sich bestimmter Mindestschutzrechte bewusst sein, z.B. in Bezug auf Lohn- und Gehaltsforderungen, die Einhaltung bestehender Kollektivverträge, die Bedingungen für die Vertretung von ArbeitnehmerInnen sowie ausführliche Unterrichtung und Anhörung.

Bei **Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers** sollten Beschäftigte wie ihre Vertretungsorgane gut über **Richtlinie 2002/74/EG** zur Änderung der Richtlinie 80/987/EWG des Rates zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über den Schutz der Arbeitnehmer bei Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers<sup>12</sup> informiert sein.

Die Richtlinie legt Mindestanforderungen für die Ansprüche von ArbeitnehmerInnen gegen zahlungsunfähige Arbeitgeber fest.<sup>13</sup> Die Mitgliedstaaten müssen eine Garantieeinrichtung benennen, die die offenen Lohn- bzw. Gehaltsforderungen übernimmt und genaue Regelungen für die Arbeit dieser Garantieeinrichtung festlegen.

Auf nationaler Ebene sollten die Vertretungen der ArbeitnehmerInnen die konkreten innerstaatlichen Bestimmungen prüfen: Etwa können Mitgliedstaaten vorschreiben, dass die Richtlinie für Betriebszusatzrentenpläne nicht gültig ist. Es steht ihnen auch frei, den Haftungsrahmen der Garantieeinrichtung in Bezug auf Höchstgrenzen für die Zahlungen sowie deren Geltungszeitraum zu begrenzen. Allerdings darf dieser Zeitraum die letzten drei Monate des Arbeitsverhältnisses vor Eintritt der Zahlungsunfähigkeit nicht unterschreiten – diese Mindestfrist kann Teil eines Bezugszeitraums von mindestens sechs Monaten sein.

Ebenfalls wichtig ist, dass es den Mitgliedstaaten zur Sicherstellung der Gleichbehandlung aller ArbeitnehmerInnen nicht gestattet ist, entweder eine Mindestdauer des Arbeitsvertrags festzusetzen oder befristete Arbeitsverhältnisse bzw. Leiharbeitsverhältnisse auszuschließen.

Bei einem **Übergang bzw. einer Fusion von Unternehmen** werden bestimmte Rechte von ArbeitnehmerInnen durch **Richtlinie 2001/23/EG** zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Wahrung von Ansprüchen der Arbeitnehmer beim Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Unternehmens- oder Betriebsteilen<sup>14</sup> geschützt.

Zur Wahrung der Rechte der ArbeitnehmerInnen sieht die Richtlinie Folgendes vor:

- Alle Rechte und Pflichten gehen auf den Erwerber über. Die Mitgliedstaaten können vorsehen, dass Veräußerer und Erwerber nach dem Zeitpunkt des Übergangs gesamtschuldnerisch für Verpflichtungen haften, die vor dem Zeitpunkt des Übergangs entstanden sind.
- Die Mitgliedstaaten können geeignete Maßnahmen ergreifen, um zu gewährleisten, dass der Veräußerer den Erwerber über alle Rechte und Pflichten unterrichtet, die auf den Erwerber übergehen.
- Nach dem Übergang erhält der Erwerber die mit dem Veräußerer abgeschlossenen Kollektivverträge bis zum Ablauf des Kollektivvertrags bzw. bis zum Inkrafttreten eines anderen Kollektivvertrags. (Die Mitgliedstaaten können den Zeitraum der Aufrechterhaltung dieser Arbeitsbedingungen begrenzen, wobei dieser jedoch nicht weniger als ein Jahr betragen darf.)

12 Der vollständige Text kann in verschiedenen Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32002L0074>

13 Zahlungsunfähigkeit wird definiert als eine Situation, in der die Eröffnung eines Gesamtverfahrens beantragt worden ist, das die Insolvenz des Arbeitgebers voraussetzt und den (teilweisen) Vermögensbeschlagnahme gegen diesen Arbeitgeber sowie die Bestellung eines Verwalters oder einer Person, die eine ähnliche Funktion ausübt, zur Folge hat. Es obliegt den Mitgliedstaaten, den Eintritt der Zahlungsunfähigkeit festzulegen (dies kann der Tag des Eintretens der Zahlungsunfähigkeit, der Tag des Entlassungsschreibens oder der Tag sein, an dem der Arbeitsvertrag aufgekündigt wurde).

14 Der vollständige Text kann in verschiedenen Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/labour\\_law/documentation\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/labour_law/documentation_en.htm).

Außerdem sind die Mitgliedstaaten gemäß dieser Richtlinie nicht berechtigt, ArbeitnehmerInnen mit befristetem Arbeitsverhältnis oder Leiharbeitsverhältnis auszuschließen.

Hinsichtlich der **Vertretung von Arbeitskräften** sieht die Richtlinie vor, dass – sofern das übernommene Unternehmen seine Selbständigkeit behält – Rechtsstellung und Funktion der VertreterInnen der vom Übergang betroffenen ArbeitnehmerInnen zu den gleichen Bedingungen erhalten bleiben. Behält das übernommene Unternehmen seine Selbständigkeit nicht, müssen die Mitgliedstaaten sicherstellen, dass die vom Übergang betroffenen Beschäftigten während des für die Neubildung der ArbeitnehmerInnenvertretung erforderlichen Zeitraums in Einklang mit innerstaatlichem Recht weiterhin angemessen vertreten werden.

Auch sieht die Richtlinie **Mindestvorschriften für Unterrichtung und Anhörung vor, die über das „Normalmaß“ hinausgehen**: Die ArbeitnehmerInnen sind über den Zeitpunkt, den Grund, die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs und der hinsichtlich der ArbeitnehmerInnen in Aussicht genommenen Maßnahmen zu unterrichten und anzuhören. Diese Informationen sind rechtzeitig zu übermitteln (für den Veräußerer bedeutet dies vor dem Vollzug des Übergangs; der Erwerber hat diese Informationen zu übermitteln, bevor die ArbeitnehmerInnen unmittelbar betroffen werden). Bei geplanten Maßnahmen sind die betroffenen Unternehmen darüber hinaus verpflichtet, ihre Beschäftigten rechtzeitig hinsichtlich dieser Maßnahmen anzuhören, um eine Übereinkunft anzustreben.

In Bezug auf **Massenentlassungen** sieht **Richtlinie 98/59/EG des Rates** vom 20. Juli 1998 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über Massenentlassungen<sup>15</sup> vor, dass die Mitgliedstaaten Massenentlassungen der zuständigen öffentlichen Behörde melden müssen.<sup>16</sup> ArbeitnehmerInnen und deren Vertretungen müssen eine Abschrift dieser Meldung erhalten und können der Behörde Stellungnahmen übermitteln. Entlassungen werden frühestens 30 Tage nach Eingang der Meldung wirksam (aber die Mitgliedstaaten können der zuständigen Behörde die Möglichkeit einräumen, diese Frist auf 60 Tage zu verlängern).

## 2.4 Rechte von ArbeitnehmerInnen im Rahmen wirtschafts- und unternehmensrechtlicher Bestimmungen

Angesichts der zunehmenden Bedeutung länderübergreifender oder grenzüberschreitender Fusionen und Übernahmen sollten EBR auch mit EU-Rahmenwerken zu Wirtschafts- und Unternehmensrecht vertraut sein. Hier könnten zwei Richtlinien durch ArbeitnehmerInnenvertretungen und EBR herangezogen werden, um die Unterrichts- und Anhörungsrechte zu verbessern und die Vertretung der ArbeitnehmerInnen auf Vorstandsebene abzusichern:

**Richtlinie 2005/56/EG über die Verschmelzung von Kapitalgesellschaften aus verschiedenen Mitgliedstaaten**<sup>17</sup> erleichtert grenzüberschreitende Fusionen von Kapitalgesellschaften. Gemäß dieser Richtlinie folgt jedes an einer grenzüberschreitenden Verschmelzung beteiligte Unternehmen darin seinen innerstaatlichen Gesetzen. Für ArbeitnehmerInnenrechte gilt der Grundsatz der innerstaatlichen Rechtsvorschriften des durch die Verschmelzung entstehenden Unternehmens. Verfügt jedoch wenigstens eines der an der grenzüberschreitenden Fusion beteiligten Unternehmen über eine Vertretung der ArbeitnehmerInnen auf Vorstandsebene in Übereinstimmung mit seinen innerstaatlichen Regelungen und würde das fusionierte Unternehmen nach den Bestimmungen eines Mitgliedstaats errichtet, in dem diese Regelungen nicht gelten, käme ein Verhandlungsverfahren gemäß dem Statut der Europäischen Gesellschaft zur Anwendung.

15 Konsolidiert Richtlinien 75/129/EWR und 92/56/EWR. Der vollständige Text kann in verschiedenen Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3Ac10808>.

16 Die EBR sollten klären, welche nationale Formel zur Definition einer Massenentlassung von einem Mitgliedstaat gewählt wurde, da hier zwei Möglichkeiten bestehen: Entweder innerhalb eines Zeitraums von 30 Tagen mindestens zehn Entlassungen in Betrieben mit 20 bis 100 ArbeitnehmerInnen bzw. mindestens 10 % (bei 100 bis 300 ArbeitnehmerInnen) bzw. mindestens 30 Entlassungen (bei mehr als 300 ArbeitnehmerInnen) oder aber 20 Entlassungen innerhalb eines Zeitraums von 90 Tagen.

17 Der vollständige Text kann in verschiedenen Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32005L0056>

Dieses Verfahren muss zu einer **Vereinbarung über ein System der Vertretung der ArbeitnehmerInnen auf Vorstandsebene** führen. Scheitern die Verhandlungen, gilt das System der ArbeitnehmerInnenvertretung bzw. -mitwirkung des Mitgliedstaats mit den strengsten Vorschriften.

**Richtlinie 2004/25/EG betreffend Übernahmeangebote**<sup>18</sup> verleiht Interessenvertretungen von ArbeitnehmerInnen erweiterte Unterrichts- und Anhörungsrechte bei Übernahmen: Während Einschränkungen des freien Kapitalverkehrs durch ein Verbot aller Methoden der Abwehr feindlicher Übernahmen verringert werden sollen, lässt die Richtlinie innerstaatlichen Akteuren beträchtlichen Spielraum. Hinsichtlich der Rechte von ArbeitnehmerInnen sieht die Richtlinie vor, dass ArbeitnehmerInnen ausführliche Informationen über das Übernahmeangebot erhalten müssen und berechtigt sie, ihre Meinung bzw. Empfehlung auszusprechen.

In ähnlicher Weise haben die Vertretungen von ArbeitnehmerInnen das Recht, während der Untersuchungsverfahren bei Verschmelzungen gemäß der Fusionskontrollverordnung (Verordnung (EG) Nr. 139/2004 des Rates vom 20. Januar 2004 über die Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen<sup>19</sup>) gehört zu werden.

### **Fusionskontrollverordnung**

Fusionen von gemeinschaftsweiter Bedeutung (weltweiter Gesamtumsatz aller beteiligten Unternehmen von mehr als 5 Mrd. EUR und gemeinschaftsweiter Gesamtumsatz jedes der beteiligten Unternehmen von jeweils mehr als 250 Mio. EUR, außer wenn die beteiligten Unternehmen jeweils mehr als zwei Drittel ihres gemeinschaftsweiten Gesamtumsatzes in ein und demselben Mitgliedstaat erzielen; in diesem Fall ist die Fusion von der Wettbewerbsbehörde dieses Landes zu prüfen) sind der Kommission anzuzeigen, die dann prüft, ob eine solche Konzentration eine „beherrschende Stellung“ begründen oder verstärken würde. Dieser Grundsatz gilt auch für Fälle „gemeinsamer Marktbeherrschung“ oder Duopole sowie für Situationen „kollektiver Marktbeherrschung“ oder Oligopole. Meist gilt ein Unternehmen als marktbeherrschend, wenn ihr Marktanteil 40 % übersteigt. Aber auch Fusionen, die „wirksamen Wettbewerb erheblich beeinträchtigen“ (dies bezieht sich auf Fusionen, die zu einem Marktanteil von 20-40 % führen) können verboten werden, wenn nach der Fusion der Wettbewerb nicht mehr stark genug ist, um dem Verbraucher eine ausreichende Auswahl zu garantieren.

Jedoch beschränkt sich dieses Anhörungsrecht – das durch eine schriftliche Anfrage ausgelöst wird – auf die wirtschaftlichen Auswirkungen und Folgen von Fusionen. Es umfasst keine sozialen Auswirkungen, da diese nicht Teil der Einschätzung der Kommission sind, ob eine Fusion den Wettbewerb in einem Ausmaß von gemeinschaftsweiter Bedeutung beeinträchtigen und so eine Situation schaffen kann, bei der ein Unternehmen eine Marktstellung erlangt, die mit dem Gemeinsamen Markt unvereinbar ist.

---

18 Der vollständige Text kann in verschiedenen Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden:  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32004L0025>.

19 Der vollständige Text kann in verschiedenen Sprachen von folgender Website heruntergeladen werden:  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32004R0139>

# 3

## EBR UND LÄNDERÜBERGREIFENDE UMSTRUKTURIERUNG

### 3.1 EBR können eine Rolle bei länderübergreifenden Umstrukturierungen spielen

**Ein rechtzeitig in Umstrukturierungen einbezogener EBR kann verschiedene Funktionen ausüben:** Er sollte maßgeblich an der Koordination der Reaktionen der Belegschaft auf die Umstrukturierung beteiligt sein und die Entwicklung einer wirklich europäischen Strategie oder Vorgangsweise befördern. Der EBR sollte eingesetzt werden, um mehr Informationen ein-zuholen und Zeit zu gewinnen, was sich auf lokaler Ebene als nützlich er-weisen könnte, welche ja die Ebene ist, auf der Sozialpläne vermutlich aus-gehandelt werden. Der EBR kann hier die nötigen Sachverständigen ein-bringen, die bei der Einschätzung der Pläne des Unternehmens helfen und Alternativen vorschlagen können; auch kann er lokale Strategien durch Ein-flussnahme auf die Unternehmensführung auf europäischer Ebene unterstützen.

Wie Untersuchungen in der Vergangenheit gezeigt haben, **verfügen die EBR über die Fähigkeit, eine aktive Rolle bei länderübergreifenden Unternehmensumstrukturierungen zu spielen**, welche örtliche wie landesweite Interessen von ArbeitnehmerInnen bereichert und zur Sprache bringt. Trotz der bekannten Herausforderungen, die sich aus kulturellen und sprachlichen Unterschieden oder dem Wettbewerb zwischen Standorten über Landesgrenzen hinweg ebenso wie aus den zahlreichen Widerständen ergeben, denen sich eine erfolgreiche EBR-Praxis aufgrund mangelnder Ko-operation der Unternehmensführung gegenüber steht, gibt es doch eine Reihe von im Rahmen des Gesetzes vorgesehenen Hilfsmitteln und Instrumenten, die – wie es scheint – von zu vielen EBR unterschätzt werden.

Ein Schlüsselinstrument ist hier das Recht **auf Einberufung einer außer-ordentlichen Sitzung** – nicht nur, um mit der Unternehmensführung zusammenzutreffen, sondern auch, um mit anderen BelegschaftsvertreterInnen zusammenzutreffen und sich auszutauschen, insbesondere VertreterIn-nen jener Standorte, die von der Umstrukturierung betroffen sind. In trans-nationalen Unternehmen der metallverarbeitenden Branche durchgeführte Untersuchungen<sup>20</sup> haben gezeigt, dass dieses Instrument bei Restrukturierungsmaßnahmen häufiger eingesetzt wird als ursprünglich erwartet. Au-ßerdem nützen EBR dieses Instrument, um außerordentliche Sitzungen nicht bloß zur Einholung von Informationen, sondern auch für interne Anhö-rungen und die Entwicklung gemeinsamer Positionen zwecks Erzielung ei-ner Einigung mit der Unternehmensführung oder zur Koordination lokaler Verhandlungsverfahren abzuhalten.

In manchen Fällen spielten EBR zusammen mit den im Unternehmen ver-tretenen Gewerkschaften auch eine entscheidende Rolle bei der **Aushandlung von Bedingungen für die Umsetzung von Umstrukturiierungsmaßnahmen** oder bei der Aushandlung von Vereinbarungen über die „Antizipation des Wandels“.

**Schömann, I.; Jagodzinski, R.; Boni, G. Clauwaert, S.; Glassner, V.; Jaspers, T.** 2015: Transnational collective bargaining at company level. A new component of European industrial relations? ETUI, Brüssel.

**Müller, T.; Platzer, H.-W.; Rüb, S.** 2013: Transnational company agreements and the role of European Works Councils in negotiations, ETUI, Brüssel.

**Voss, E.** 2016: Europäische Betriebsräte – Bilanz und Forderungen: Bericht an den EGB, Brüssel.

**Waddington, J., Pulignano, V., Turk, J. und Swerts, T.** 2016: Managers, BusinessEurope and the development of European Works Councils, Arbeitspapier, ETUI, Brüssel

20 Hoffmann, A. 2007: Europäische Betriebsräte und Umstrukturierung. Erfahrungen in Unternehmen mit Sitz in Deutschland. AiB 2007, Heft 5, S. 290-293.

Umstrukturierung ist tatsächlich das am häufigsten in allen bekannten europäischen Rahmenvereinbarungen behandelte Thema (Schömann et al. 2015; Müller et al. 2013). Eine unter mehr als 80 EBR in der europäischen metallverarbeitenden Industrie durchgeführte Untersuchung ergab ebenfalls, dass bei etwa einem Viertel der analysierten Unternehmen die EBR in Vereinbarungen mit der Unternehmensführung eingebunden waren, die einen informelleren Charakter aufwiesen als schriftliche, unterzeichnete Vereinbarungen. Solche Absprachen sind oft das Ergebnis von Anhörungsverfahren zu Themen wie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, länderübergreifende Umstrukturierung, Arbeitsorganisation, Personal sowie Fragen zu länderübergreifenden Vergütungskomponenten.

**Viel zu häufig übernehmen die EBR jedoch nicht jene Rolle, die sie bei länderübergreifenden Umstrukturierungen gemäß den Rechtsvorschriften der Richtlinie spielen könnten.**

Ergebnisse aus Studien über BelegschaftsvertreterInnen von EBR und in EBR-Aktivitäten eingebundene Führungskräfte (Waddington, Pulignano 2016) zeigen, dass zu viele EBR erst unterrichtet und einbezogen wurden, nachdem die endgültige Entscheidung gefallen und ihr Einfluss auf die Umstrukturierung daher meist begrenzt oder praktisch null war.

Eine neue Studie über die Erfahrungen von EBR-KoordinatorInnen (siehe Voss 2016 im Textfeld „Weiterführende Literatur“) belegt klar, dass sich EBR beim Umgang mit Umstrukturierungsvorgängen vielen Hindernissen gegenübersehen. Oft erhalten EBR Informationen erst spät oder unvollständig, ihr Zugang zu Sachverständigenwissen ist eingeschränkt und sie verfügen über nur wenige Instrumente, um die Einhaltung der Vorschriften durch das Unternehmen zu erzwingen.

Hier ergeben sich vier EBR-Ausprägungen, wobei jeder EBR Überlegungen anstellen sollte, welche dieser vier EBR-Formen am besten die Rolle beschreibt, die er bei einer Umstrukturierung gegebenenfalls in der Realität spielen bzw. welche Rolle er gerne übernehmen würde.

Der **Europäische Gewerkschaftsbund** (EGB) und die **Europäischen Branchengewerkschaftsverbände** fordern daher eine Verbesserung des Unterrichts- und Anhörungsrahmens, um Veränderungen im Falle von Fusionen, Übernahmen, Werksschließungen, Massenentlassungen sowie andere bedeutsame Veränderungen wie z.B. Neuorganisation und Umstrukturierung zu antizipieren und darauf reagieren zu können. Die Forderungen des EGB sind im Beschluss des Exekutivausschusses aus dem Jahr 2013 niedergelegt.<sup>21</sup>

Um mehr über den Vorschlag des EGB und der Europäischen Branchengewerkschaften für einen verantwortungsvollen Umgang mit Umstrukturierungsprozessen zu erfahren, empfehlen wir die Lektüre eines in mehreren Sprachen verfügbaren Sachverständigenberichts an den EGB.<sup>22</sup> Der Bericht soll Hintergrundmaterial und Informationen über gegenwärtige Trends und Veränderungen bei Unternehmensumstrukturierungen liefern und wesentliche Mängel der europäischen Rahmenwerke und Bestimmungen zusammenfassen.

Im Projekt von ÖGB/GPA-djp führten die teilnehmenden EBR-VertreterInnen Übungen zur Selbstdiagnose der Stärken und Schwächen ihrer EBR durch. Ein Ergebnis war die Klassifizierung verschiedener Formen der EBR-Praxis, welche auch in hohem Ausmaß die Möglichkeiten sinnvoller Beteiligung bei Umstrukturierungen beeinflusst.

Hier ergeben sich vier EBR-Ausprägungen (siehe die folgende Grafik), wobei jeder EBR Überlegungen anstellen sollte, welche dieser vier EBR-Formen am besten die Rolle beschreibt, die er bei einer Umstrukturierung gegebenenfalls in der Realität spielen bzw. welche Rolle er gerne übernehmen würde.

---

21 Strengthening information, consultation and participation rights for all workers. Beschluss angenommen bei der Sitzung des Exekutivausschusses vom 22.-23. Oktober 2013. [https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Resolution\\_IC\\_EC\\_Oct\\_2013\\_EN\\_2.pdf](https://www.etuc.org/sites/www.etuc.org/files/Resolution_IC_EC_Oct_2013_EN_2.pdf)

22 Voss, Eckhard 2016: Erneut auf der Agenda: Umstrukturierung, Antizipation des Wandels und Beteiligung der Arbeitnehmer in einer digitalisierten Welt. Bericht an den EGB. <https://www.etuc.org/publications/revisiting-restructuring-anticipation-change-and-workers-participation-digitalised#.WQCB-31UuKV>



| <b>4 Formen der EBR - Praxis</b>  |   |
|---|---|
| <p><b>Symbolischer EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein gemeinsames Verständnis der Arbeitsweisen im EBR</li> <li>• Nur ein jährliches Zusammentreffen mit der zentralen Unternehmensführung</li> <li>• Erhält Informationen, führt aber keine Diskussionen mit der Unternehmensführung</li> <li>• Kaum Kommunikation unter den EBR-Mitgliedern im Laufe des Jahres</li> </ul>   | <p><b>Dienstleistender EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die von der zentralen Unternehmensführung übermittelten Informationen werden ohne Nachbereitung an die nationalen EBR-Mitglieder weitergeleitet</li> <li>• Der EBR informiert die zentrale Unternehmensführung über Entwicklungen und Probleme in den Ländern, stellt aber keine Forderungen</li> <li>• Seltene Kommunikation innerhalb des EBR zwischen den jährlichen Sitzungen</li> </ul>  |
| <p><b>Projektorientierter EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgewählte Probleme und Fragen werden proaktiv vom EBR aufgegriffen</li> <li>• Fragen werden in Arbeitsgruppen behandelt; es werden einheitliche Entscheidungen getroffen</li> <li>• Die Ergebnisse werden mit der Unternehmensführung erörtert, um Lösungen zu finden</li> <li>• Häufige Kommunikation im Laufe des Jahres</li> <li>• Geschlossenheit des EBR</li> </ul> | <p><b>Beteiligungsorientierter EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ständiger Dialog mit der Unternehmensführung zur Gewährleistung gleicher Bedingungen</li> <li>• Der EBR erhält genaue Informationen über alle Entwicklungen innerhalb des Unternehmens</li> <li>• Der EBR gibt gemeinsame Stellungnahmen zu allen geplanten Projekten und Veränderungen im Unternehmen ab</li> <li>• Der EBR diskutiert strategische Entscheidungen mit der Unternehmensführung</li> <li>• Es werden Alternativen zu den Plänen der Unternehmensführung entwickelt</li> </ul> |
| <p><i>Quelle: Beruht auf der von Hermann Kotthoff entwickelten Typologie.</i></p>   |   |

### 3.2 Entscheidende innere und äußere Einflussfaktoren

Aber nicht nur innere Einflussfaktoren formen die Gestaltung eines EBR und seine mögliche Rolle bei einer Umstrukturierung – ein entscheidender äußerer Einflussfaktor ist etwa die Unternehmenskultur der Gesellschaft und das diesbezügliche Verhalten der Unternehmensführung.

#### Unternehmenskultur und Führungsstrategie verstehen

Die Führungskultur eines Unternehmens wirkt sich stark auf die Einbeziehung der ArbeitnehmerInnen in den Entscheidungsprozess aus. Um ein realistisches Bild Ihres Unternehmens zu gewinnen, sollte Ihr EBR folgende Fragen stellen:

#### Checkliste 1: Unternehmenskultur

- Wie wichtig ist die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen für das Unternehmen?
- Werden grundlegende ArbeitnehmerInnenrechte und -schutzvorschriften eingehalten?
- Werden die Stellung der ArbeitnehmerInnenvertretung und die ArbeitnehmerInnenrechte auf Unterrichtung und Anhörung respektiert?

- Wie werden ArbeitnehmerInnen und ihre Interessenvertretungen in Veränderungsprojekte des Unternehmens eingebunden?
- Wann und in welchem Ausmaß stellt die Unternehmensführung Informationen über geplante Veränderungen auf Arbeitsplatzebene bzw. auf höheren Ebenen zur Verfügung?
- Erörtert die zentrale Unternehmensführung Fragen der strategischen Orientierung und langfristige Strategien mit den ArbeitnehmerInnenvertretungen, z.B. im Rahmen des Aufsichtsrats?
- Welche Kompetenzen haben die Akteure (Unternehmensführung, Beschäftigte) auf den verschiedenen Ebenen des Unternehmens?
- Besteht ein internes Modell zur Konfliktlösung (z.B. ein gemeinsamer Ausschuss von Unternehmensführung und ArbeitnehmerInnenvertretung)?
- Gibt es Weiterbildungsprogramme im Unternehmen? Berücksichtigen diese Weiterbildungsangebote auch die Bedürfnisse der Beschäftigten? Wie wird der Zugang zu Bildungsangeboten geregelt?

### **Werden der EBR und die Vertretungen der ArbeitnehmerInnen ernst genommen?**

Vor allem ist die Frage der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen durch die Unternehmensführung im Tagesgeschäft ein guter Indikator des zu erwartenden Verhaltens der Unternehmensführung bei betrieblichen Veränderungen sowohl in Bezug auf die Arbeitssituation der Beschäftigten als auch betreffend ernstgemeinte Anhörungs- oder Verhandlungsmöglichkeiten örtlicher und europäischer Interessenvertretungen von ArbeitnehmerInnen. Daher sollte Ihr EBR auch realistisch einschätzen können, ob die Unternehmensführung die bestehenden gesetzlichen Pflichten zur Interessenvertretung von ArbeitnehmerInnen und deren Rechte ernst nimmt:

### **Checkliste 2: Unternehmensführung und ArbeitnehmerInnenrechte**

- Wie kommen die Arbeitgeber ihren Unterrichtungspflichten nach?
- Besteht eine Interessenvertretung auf örtlicher Ebene? Werden regelmäßig Gespräche zwischen Arbeitgebern und Interessenvertretungen auf örtlicher Ebene geführt?
- Werden die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes eingehalten?
- Werden die Bestimmungen der Kollektivverträge eingehalten?
- Müssen Betriebsvereinbarungen festgelegt werden?
- Kam es zu Konflikten, weil die obengenannten gesetzlichen Bestimmungen oder sonstige Verpflichtungen nicht eingehalten wurden?

### **Entscheidungspraxis in transnationalen Unternehmen**

In transnationalen Konzernen ist es oft schwierig, mit wichtigen EntscheidungsträgerInnen in direkten Kontakt zu treten. Zuerst ist die Kompetenzlage zu klären. Dies betrifft nicht nur die Arbeitgeberseite. Vielmehr ist auch im Rahmen des Betriebsrats zu überlegen, welches Organ (Betriebsrat, Zentralbetriebsrat, Konzernbetriebsrat, Europäischer Betriebsrat, Betriebsräte im Aufsichtsrat usw.) zuständig oder am besten geeignet ist. Bei besonders „unnahbaren“ EntscheidungsträgerInnen (z.B. wenn sich die Konzernzentrale in den USA oder Asien befindet), ist zu prüfen, wer hier bei der Kontaktnahme helfen könnte.

**Checkliste 3: Länderübergreifende Entscheidungspraxis**

Hinsichtlich des **Arbeitgebers/der Unternehmensführung** sollte der EBR folgende Fragen klären:

- Von wem geht der Veränderungsprozess aus?
- Welche Geschäftsebene ist betroffen?
- Welche Gremien haben die Entscheidung getroffen und sind dafür verantwortlich?
- Welche Organe sind verantwortlich (Vorstand, Geschäftsführung, Aufsichtsrat, ordentliche Hauptversammlung, Aufsichtsrat oder ordentliche Hauptversammlung der Muttergesellschaft, Projektlenkungsausschuss)?
- Welche Entscheidungen und Verfahren sind wirklich notwendig (z.B. verpflichtende Zustimmung zur Entscheidung des Aufsichtsrats über die Schließung eines Unternehmens oder Entscheidung der Hauptversammlung bei Spaltungen), wenn diese Entscheidungen getroffen werden müssen?

Hinsichtlich der **Vertretung der ArbeitnehmerInnen** im EBR sind folgende Fragen zu klären:

- Welche Standorte sind von einer Entscheidung der Unternehmensführung betroffen?
- In welche Entscheidungen und in welcher Phase werden der Betriebsrat oder die Vertretungen der ArbeitnehmerInnen eingebunden (z.B. über den Aufsichtsrat)?
- Welche Kontakte mit zuständigen Organen der Unternehmensführung bestehen für die ArbeitnehmerInnenvertretungen bereits und was sind deren Kompetenzen?
- Was ist zu tun, wenn die zuständigen Personen nicht kontaktiert werden können?
- Welche Gewerkschaftsorganisation könnte hier helfen, Kontakte herzustellen?

Vor allem wenn es schwierig ist, Kontakte zu landesweiten oder örtlichen Vertretungen der ArbeitnehmerInnen aufzubauen, sollte der EBR die Unterstützung des entsprechenden Europäischen Gewerkschaftsverbandes suchen. Auf Grundlage dieser Informationen ist wesentlich, dass der EBR nicht nur eine Position, sondern auch eine Strategie für Kommunikation, Austausch und Stellungnahmen entwickelt.

**Funktionsweise des EBR**

Praxis und Einfluss des EBR werden durch seine Zusammensetzung, Arbeitsweise, Qualifikationen und Beziehungen zur Belegschaft, zum Unternehmen und zur Interessenvertretung innerhalb der Gesellschaft bestimmt.

Außerdem sind frühere Erfahrungen mit Umstrukturierungen im Unternehmen sowie die Fähigkeit, Ressourcen und alle möglichen Druckmittel zur rechten Zeit zu nützen, Einflussfaktoren für die Rolle des EBR. Um die diesbezüglichen Fähigkeiten Ihres EBR realistisch einschätzen zu können, sind folgende Fragen kritisch zu analysieren.

**Checkliste 4: Einschätzung der Einflussnahme des EBR auf Umstrukturierungsentscheidungen**

- Inwieweit agiert der EBR und auch der Lenkungsausschuss als Team? Sind die verschiedenen Unternehmensbereiche im EBR vertreten?
- Inwieweit verfügt der EBR über Erfahrungen mit einem strukturierten Ansatz, der die Entwicklung von Zielen und Strategien sowie eine Erfolgskontrolle umfasst?
- Wie ist die Einstellung des EBR zum konkreten Projekt? Bestehen hier unterschiedliche Meinungen?

- Gibt es Personen im EBR, die qualifiziert sind, Veränderungsprozesse zu beurteilen und die Rolle von UnternehmensberaterInnen zu übernehmen? Wenn nicht, bestehen Ressourcen, um externe Unterstützung und Beratung einzuholen?
- Wie sind die Beziehungen zwischen EBR und örtlichen Interessenvertretungen (Informationsfluss, Dialog von unten nach oben und umgekehrt über die nationalen EBR-Delegierten)? Wo liegen die kritischen Punkte?
- Wie sind die Beziehungen zwischen EBR und Unternehmensführung auf der länderübergreifenden Ebene sowie auf darunterliegenden Ebenen (auch in Bezug auf verschiedene Geschäftssparten oder -felder)? Was sind die Stärken und Schwächen?
- Hat der EBR Verbindungen zu anderen Organisationen in derselben Branche oder zu anderen EBR, wo ähnliche Umstrukturierungsprojekte stattgefunden haben? Hier spielen die ETUF eine wichtige Vermittlerrolle.
- Was ist die Rolle der zuständigen Gewerkschaft/en auf Unternehmensebene? Wie ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den einzelnen im EBR vertretenen Ländern?

### **Rahmenbedingungen der Beteiligung von ArbeitnehmerInnen an konkreten Veränderungsprojekten**

Abgesehen von allgemeinen Rahmenbedingungen und Kapazitäten des EBR sind die konkreten Begleitbedingungen eines Veränderungs- bzw. Umstrukturierungsprojekts sehr bedeutsam und können von Fall zu Fall anders gelagert sein. In Bezug auf Rollen und Zielsetzungen ist es auch wichtig, dass der EBR einen Unterschied zwischen der ihm von der Unternehmensführung zugeordneten Rolle und jener Rolle macht, die der EBR tatsächlich unter den gegebenen Umständen spielen will. Hier sind vor allem folgende Aspekte abzuklären:

#### **Checkliste 5: Einschätzung der konkreten Rahmenbedingungen eines Umstrukturierungsprojekts**

- Wie sieht die von der Unternehmensführung geschaffene Projektorganisation für das Veränderungs-/Umstrukturierungsprojekt aus? Wer ist beteiligt und wieso?
- Gibt es eine Lenkungsgruppe und ist der EBR daran beteiligt?  
Ist die Rolle des EBR im Rahmen des Veränderungsprojekts klar definiert?
- Sind die von der Veränderung betroffenen örtlichen Vertretungen der ArbeitnehmerInnen (über ihre/n/ nationale/n EBR-Delegierte/n) auch in das Projekt eingebunden?
- Zielt die Anlage des Veränderungsprojekts auf Konsensbildung ab oder zeigen frühere Erfahrungen, dass die Unternehmensführung meist das letzte Wort hat?
- Hat der EBR die Möglichkeit, Sachverständige seiner Wahl als Teil des Projekts einzuladen? Sind dafür Ressourcen vorhanden?

### **3.3 Der EBR als Spinne im Netz**

#### **Der EBR und die Belegschaft vor Ort**

Umstrukturierungen betreffen vor allem Arbeitsumfeld, Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in den Betrieben vor Ort. Daher ist es wichtig, dass der EBR die Bedürfnisse der lokalen Belegschaften und deren Vertretungsgremien über die gesamte Dauer aller Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse nicht nur berücksichtigt, sondern aktiv anspricht.

Werden Unternehmensführung und EBR von der Belegschaft negativ eingeschätzt, bleiben die Beschäftigten vor Ort passiv. Wird die Rolle der Unternehmensführung von den Beschäftigten

als negativ, der EBR aber als positiv wahrgenommen, werden sie auch den EBR und seine Aktivitäten unterstützen. Um also mit starker Unterstützung der Beschäftigten agieren zu können, sollte sich der EBR folgende Fragen stellen:

#### Checkliste 6: Beziehungen des EBR mit der Belegschaft vor Ort

- ▶ Ist der von Umstrukturierung betroffene Standort im EBF vertreten? Falls nicht, steht das EBR Mitglied des betroffenen Landes im Austausch mit ArbeitnehmervertreterInnen des Standorts?
- ▶ Hat Ihr EBR abgesehen von Berichterstattung in beide Richtungen durch die örtlichen EBR-Delegierten direkte Kommunikationskanäle mit örtlichen ArbeitnehmerInnen und ihren Vertretungsgremien eingerichtet, z.B. einen Newsletter oder andere Formen der Informationsverbreitung?
- ▶ Besuchen wichtige Mitglieder Ihres EBR (z.B. der Lenkungsausschuss) regelmäßig lokale Standorte und nehmen an Versammlungen der Belegschaft teil?
- ▶ Ist Ihr EBR-Lenkungsausschuss über Stimmung und Betriebsklima der örtlichen Belegschaft informiert?
- ▶ Bei Umstrukturierungen: Weiß Ihr EBR über die Erwartungshaltung der direkt wie indirekt betroffenen Beschäftigten Bescheid?

#### Koordination und Stellungnahmen auf verschiedenen Ebenen

Bei Umstrukturierungen ist es oft wichtig, dass der EBR so früh wie möglich tätig wird. Dies erfordert **enge Zusammenarbeit** und Informationsaustausch zwischen EBR-Mitgliedern und Gewerkschaften. Häufig ist jedoch den VertreterInnen der ArbeitnehmerInnen auf landesweiter Ebene nicht klar, dass eine Maßnahme, der sie sich auf dieser Ebene gegenübersehen, mit einer anderen Maßnahme, die in einem anderen Land stattfindet, in Zusammenhang stehen kann. Daher ist der Informationsaustausch zwischen EBR-Mitgliedern über Ereignisse auf örtlicher wie landesweiter Ebene zwischen den Sitzungen umso wichtiger; ebenso wichtig ist, dass diese Personen miteinander direkt und auch über ihre EBR-KoodinatorInnen oder ihre nationale Gewerkschaft in Kontakt treten, sobald sie vermuten, dass eine länderübergreifende Maßnahme geplant wird.

Hier muss darauf hingewiesen werden, dass **das Recht des EBR auf Sitzungen, um Umstrukturierungsmaßnahmen zu erörtern und darauf zu reagieren, nicht in Widerstreit mit dem Recht auf Unterrichtung und Anhörung auf landesweiter oder örtlicher Ebene steht**: Vielmehr müssen die Aktivitäten und Strategien der ArbeitnehmerInnenvertretungen einander ergänzen. Es geht nicht darum, wer zuerst informiert wird, sondern darum, was jede Ebene gewinnen kann, wenn sie ihren Zugang zu Informationen und ihre Beratungen über die Folgen von Umstrukturierungsmaßnahmen mit anderen teilt. Dieses Verständnis der Beziehungen zwischen EBR und landesweiter bzw. örtlicher Ebene wird klar vom Europäischen Gerichtshof geteilt, der in seinen Entscheidungen befunden hat, dass die Sitzungen europäischer, zentraler und lokaler Betriebsräte in einer Abfolge stattfinden müssen, die jeder Ebene den Zugang zu einem Höchstmaß an Informationen ermöglicht, welche sie benötigt, um ihrer jeweiligen Rolle gerecht zu werden.

Wie in einer sehr lesenswerten, kürzlich veröffentlichten Abhandlung<sup>23</sup> ausgeführt wird, stellen der EBR oder sein Lenkungsausschuss gemeinsam mit den VertreterInnen der betroffenen Standorte hier die einzige zuständige Ebene der Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen dar, wobei sich letztere der Situation gewachsen zeigen und auf eine außerordentliche Sitzung oder ein schriftliches Verfahren zwecks Unterrichtung und Anhörung bestehen müssen, das geeignet ist, sich ergebende länderübergreifende Fragen anzusprechen.

23 Hoffmann, Aline 2016: Still struggling to connect the dots: The cumbersome emergence of multilevel workers' participation, in: Pulignano, V. Köhler, H.-D., Stewart, P. (Hrsg.): Employment relations in an era of change. Multilevel challenges and responses in Europe, Brüssel, S. 183-205.



# 4

## FIT FÜR ANTIZIPATION UND MANAGEMENT VON VERÄNDERUNGEN?

### Wachsam sein! – Umstrukturierungen antizipieren

Jene EBR, Betriebsräte und Gewerkschaften, die am effektivsten auf Umstrukturierungen reagieren, haben sich im Vorhinein rechtzeitig umfassend informiert. Die Botschaft ist also: **Seien Sie wachsam! Antizipieren Sie zu erwartende Ereignisse!**

Häufig werden EBR bloß in den finalen Phasen des Entscheidungsprozesses des Unternehmens oder überhaupt erst, nachdem die Entscheidung praktisch schon gefallen ist, informiert. So kommt die Ankündigung wie ein Blitz aus heiterem Himmel. Daher ergibt sich die Frage: Gibt es Frühwarnsignale, die anzeigen, dass ein Unternehmen vielleicht eine Umstrukturierung plant?

Vielleicht besteht die dramatischste Form der Umstrukturierung im Anpassungsdruck aufgrund **schwerwiegender Finanzprobleme in Verbindung mit anderen das Geschäft schwächenden Faktoren**. In dieser Situation ist nicht nur eine weitgehende Umstrukturierungsmaßnahme wahrscheinlich, z.B. der Verkauf von Teilen des Unternehmens, eine Fusion oder Kooperation mit einem anderen Unternehmen; vielmehr besteht auch Insolvenzrisiko. Dies kann eintreten, wenn eines oder mehrere der folgenden Signale erkennbar werden:

#### Checkliste 7: Frühwarnsignale für Umstrukturierungen

Tritt eines oder mehrere der folgenden Ereignisse ein, ist eine baldige Umstrukturierung Ihres Unternehmens wahrscheinlich:

- Technologische Innovationen, die das Unternehmensgeschäft beeinflussen
- Veränderungen der rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen
- Marktbeschränkungen auf früher bedienten Märkten
- Auftreten neuer Mitbewerber und erhöhter Preisdruck
- Überkapazitäten an Standorten
- Verlust wichtiger Kunden
- Erhöhte Zulieferkosten
- Verzögerungen oder Kostenanstieg bei Innovationsprojekten oder frühere Umstrukturierungspläne
- Steigende Finanzierungskosten oder Mangel an Eigenkapital

Daher ist es besonders wichtig für den EBR, die Ereignisse auf Konzernebene und auch in anderen Konzernbereichen genau zu verfolgen, um Frühwarnsignale für möglicherweise anstehende Veränderungen ausmachen zu können.

In Bezug auf **Auslagerungen und Offshoring** sollte der EBR z.B. die Entwicklung des Unternehmens hinsichtlich folgender Fragen und Kommentare verfolgen:

#### Checkliste 8: Vorwegnahme und Einschätzung von Risiken in Bezug auf Auslagerungs-/ Offshoringpläne

- Wie ist die derzeitige Lage in der Branche, in der das Unternehmen aktiv ist? Ist es in einer margenschwachen Branche mit starkem Wettbewerb tätig? Falls Mitbewerber Teile ihres Geschäfts auslagern, besteht das Risiko, dass Ihr Unternehmen das auch tun wird.

- Wie sieht die Konzernstrategie aus? Hat der Konzern Unternehmen oder Unternehmenseinheiten in Niedrigkostenländern? Wie ist die Konzernstrategie für diese Länder? Falls der Konzern bereits in Niedrigkostenländern präsent ist, gestaltet sich die Verlagerung weiterer Geschäftsabläufe weniger schwierig.
- Hat das Unternehmen schon Abläufe oder Funktionen ausgelagert? Wenn das Unternehmen schon Geschäftsabläufe ausgelagert und damit gute Erfahrungen gemacht hat, ist es sehr wahrscheinlich, dass es weitere Geschäftsabläufe auslagern wird.
- Gibt es Geschäftsabläufe, die nicht zufriedenstellend funktionieren oder höhere Kosten verursachen, für die aber noch keine Korrekturmaßnahmen eingeleitet wurden? Dies kann darauf hindeuten, dass die Unternehmensführung das Problem durch die Auslagerung dieser Abläufe lösen möchte.
- In welche Geschäftsbereiche investiert die Unternehmensführung bzw. in welche Bereiche wird weder investiert noch auf die Verbesserung der Kompetenzentwicklung abgestellt? Gibt es Geschäftsabläufe oder Funktionen, in die weder investiert noch auf die Verbesserung der Kompetenzentwicklung abgestellt wird, kann dies darauf hindeuten, dass diese Abläufe ausgelagert werden sollen.
- Hat das Unternehmen Teile seines Geschäfts durch Zentralisierungs- und Standardisierungsprozesse umstrukturiert, z.B. durch Einrichtung eines internen Dienstleisters wie ein Shared Services Center (SSC)? Geschäfte können leichter ausgelagert werden, wenn sie an einem Ort konzentriert sind.
- Gibt es Operationen, die früher (an einen Dienstleister) ausgelagert wurden? Diese Abläufe können dann weiter vom externen Dienstleister in Niedriglohnländer ausgelagert werden.
- Hat die Unternehmensführung eine Prüfung bestimmter Geschäftsvorgänge, Dienstleister oder Niedriglohnländer mit Hilfe von Analysen, Betriebsbesichtigungen oder Reisen zu Niedriglohndestinationen durchführen lassen?

### Einsicht in Unternehmenssituation und Ziele des Arbeitgebers

In Situationen, in denen die Warnsignale auf eine Umstrukturierungsmaßnahme hindeuten, muss der EBR Informationen über die Wirtschaftsdaten, den Veränderungsdruck und die Motive und Ziele der Unternehmensführung einholen. Außerdem spielt der EBR eine Schlüsselrolle für die Koordination des Informationsflusses von oben nach unten und von unten nach oben hinsichtlich der betroffenen Standorte und örtlichen Vertretungsorgane der ArbeitnehmerInnen.

Um die Situation des Unternehmens zu verstehen und die Sinnhaftigkeit eines Umstrukturierungsplans einzuschätzen, ist auch **entscheidend, dass der EBR von der Unternehmensführung eine ausführliche Erklärung der Gründe und Zielsetzungen der geplanten Umstrukturierung sowie eine Begründung der Sinnhaftigkeit des geplanten Projekts einfordert.**

Insbesondere sollte der EBR von der Unternehmensführung eine Erklärung einfordern, warum die beabsichtigten Maßnahmen geeignet sind, um die vorgegebenen Ziele zu erreichen (z.B. Kosteneinsparungen durch Auslagerung von Prozessen).

In der Praxis werden Veränderungsprojekte häufig durchgeführt, ohne zuerst präzise und überprüfbare Ziele festzulegen. Hier sollte der EBR noch mehr Druck auf die Unternehmensführung ausüben und Auskünfte über die Ziele des Veränderungs- oder Umstrukturierungsprojekts verlangen. Auch ist anzuraten, versteckte oder nicht offengelegte Ziele und Motive des Arbeitgebers zu bedenken. Das Wissen um diese Motive ist eine wichtige Vorbedingung für die Entwicklung einer eigenen Strategie. Bei der Auslagerung wird eine Verbesserung des Kundendienstes oft als Zielsetzung angeführt, wobei jedoch der Ausstieg aus Kollektivverträgen oder die Schwächung des Einflusses von ArbeitnehmerInnen versteckte Motive darstellen können.

Der EBR verfügt über mehrere Möglichkeiten, um Zielsetzungen und Absichten des Arbeitgebers bei Umstrukturierungsplänen ausmachen zu können: Wichtige Quellen sind hier das vorhandene Projektkonzept sowie Reaktionen auf die Fragen des EBR. Weitere mögliche Quellen wären der Austausch und die Sammlung von Ideen innerhalb des EBR im Kontakt mit örtlichen EBR-Delegierten und Gewerkschafts- und BelegschaftsvertreterInnen im Aufsichtsrat. Schließlich sind auch Beobachtungen eine nicht zu unterschätzende Informationsquelle.

Um die Ziele und Absichten eines konkreten Umstrukturierungsplans wie auch die Einflussmöglichkeit der ArbeitnehmerInnenvertretungen auf diesen Plan beurteilen zu können, sollte Ihr EBR folgende Fragen stellen:

#### **Checkliste 9: Ersteinschätzung eines Umstrukturierungsplans**

- Sind die **strategischen und betrieblichen Zielsetzungen der geplanten Umstrukturierung** dem EBR bekannt?
- Was ist die Grundstrategie des Unternehmens und welche Ziele werden auf Verfahrensebene verfolgt?
- Was sind nach Ansicht von EBR-Delegierten und anderen beteiligten BelegschaftsvertreterInnen **mögliche „versteckte“ Motive**?
- Welche **Vor- und Nachteile** könnte der Umstrukturierungsplan für den Arbeitgeber haben?
- Sind die Ziele des Umstrukturierungsplans bereits festgeschrieben oder noch **„verhandelbar“**?

### **4.1 Einholung sachdienlicher und ausreichender Informationen**

#### **Die Einholung aussagekräftiger Informationen effizient organisieren**

Um ein Übermaß an oft nutzlosen Informationen zu vermeiden und wichtige und sachdienliche Informationen zu sammeln, muss der EBR unbedingt eine aktive Rolle bei der **Festlegung einer Tagesordnung für Treffen mit der Unternehmensführung** spielen, sowohl für Vollversammlungen als auch für Zusammentreffen der Unternehmensführung mit dem Engeren Ausschuss bzw. dem Lenkungsausschuss. Hier sollte der Lenkungsausschuss des EBR namens des EBR die Initiative übernehmen, um sachdienliche und sinnvolle Diskussionspunkte in die EBR-Tagesordnung einzubringen. In zahlreichen EBR-Vereinbarungen ist diese Rolle klar festgelegt. Jene EBR-Mitglieder, deren EBR-Vereinbarung noch keine Bestimmung zur Rolle des Lenkungsausschusses enthält, sollten jedenfalls folgende Leitlinien als Bezugsrahmen für die tägliche Arbeit ihres EBR sowie zukünftige Abänderungen der Vereinbarung in Erwägung ziehen:

#### **Checkliste 10: Vorbereitung von Treffen mit der Unternehmensführung**

- Der Lenkungsausschuss sollte unter seinen Delegierten und mit den anderen EBR-Mitgliedern rechtzeitig vor Ausarbeitung der Tagesordnung für das Treffen kommunizieren, um auf landesweiter Ebene jene relevanten Fragen zu sammeln, die bei der EBR-Sitzung erörtert werden sollen, sowie jene Informationen einzuholen, die für die ArbeitnehmerInnen von Interesse sind.
- Der Lenkungsausschuss sollte seine Vorschläge für neue Diskussionspunkte zur Aufnahme in die EBR-Tagesordnung mit allen EBR-Mitgliedern teilen und Abänderungen, Anmerkungen und Anregungen sammeln.
- Nach der Sammlung aller Vorschläge für neue Diskussionspunkte sollte der Lenkungsausschuss zusammentreten und bei der vorbereitenden Sitzung vor den Sitzungen des Lenkungsgremiums im Rahmen seiner Mitglieder jene Punkte erörtern, die in die Tagesordnung aufgenommen werden müssen. Dann kann der Lenkungsausschuss der Unternehmensführung gegenüberreten und gemeinsam eine vorläufige Tagesordnung für die Plenarsitzung erstellen.

- Die Tagesordnung und alle damit zusammenhängenden Dokumente müssen sobald wie möglich nach der Sitzung des Lenkungsausschusses und vor der EBR-Plenarsitzung allen EBR-Mitgliedern zugänglich gemacht werden.

Die Übernahme einer aktiven Rolle bei der Erstellung einer vorläufigen Tagesordnung ist von grundlegender Bedeutung, jedoch noch nicht ausreichend, um **sinnvolle Informationen einzuholen** und dementsprechend auch in einen zielführenden Anhörungsprozess eingebunden zu werden.

Zweitens ist es für den EBR von entscheidender Wichtigkeit, eine Liste von Punkten zu erstellen, die erörtert werden müssen bzw. **hinsichtlich derer Informationen bei EBR-Sitzungen** durch die zentrale Unternehmensführung **vorgelegt werden sollen**.

Die Erfahrung zeigt, dass bei EBR-Sitzungen häufig zwei informationsbezogene Hauptprobleme auftreten: Erstens wird ein so hohes Maß an Informationen innerhalb einer kurzen Zeitspanne bereitgestellt, dass die ArbeitnehmerInnen durch diese Informationsflut überfordert sind, und zweitens werden einige als höchst wichtig zu bewertende Informationen mit dem Argument der Vertraulichkeit nicht offengelegt.

### **Checkliste 11: Vermeidung der Vertraulichkeitsfalle**

Oft klassifiziert die Unternehmensführung alle dem EBR zur Verfügung gestellten Informationen als vertraulich. Wie kann diese missbräuchliche Praxis unterbunden werden? Erstens ist darauf hinzuweisen, dass die EBR-Richtlinie EBR-Mitgliedern gestattet, den nationalen Vertretungen der ArbeitnehmerInnen oder sogar den ArbeitnehmerInnen selbst direkt Bericht zu erstatten. Gleichzeitig haben BelegschaftsvertreterInnen auf nationaler Ebene auch Recht auf den Zugang zu vertraulichen Informationen (gemäß der EBR-Richtlinie unterliegen Vertraulichkeitsbestimmungen innerstaatlichem Recht). Außerdem ist die Richtlinie hinsichtlich der Informationen, die – weil vertraulich – nicht an den EBR weitergegeben werden dürfen, sehr präzise: Der Arbeitgeber muss die Gründe für die Nichtoffenlegung von Informationen anführen. Er muss nachweisen, dass die Preisgabe dieser Informationen die Arbeitsweise des Unternehmens stark beeinträchtigen bzw. dem Unternehmen Schaden zufügen würde.

Der EBR sollte insbesondere die folgenden Fragen (in Anlehnung an das niederländische EBR Gesetz vom 23. Januar 1997, Art. 19.5):

- Welche Gründe erfordern eine Vertraulichkeit der Information?
- Welche schriftliche oder mündliche Information ist als vertraulich klassifiziert?
- Wie lange gilt die Information als vertraulich?
- Gibt es Personen, gegenüber denen die Information nicht als vertraulich behandelt werden braucht?

### **Welche Informationen sind erforderlich?**

Zur Unterstützung der EBR-Mitglieder in der Abklärung, welche Informationen durch die Unternehmensführung zugänglich gemacht werden müssen, haben das Europäische Gewerkschaftsinstitut (European Trade Union Institute, ETUI) und die Europäischen Gewerkschaftsverbände (ETUF) Leitlinien und Listen grundlegender Informationen erstellt, die BelegschaftsvertreterInnen bei EBR-Sitzungen üblicherweise erhalten sollten.

Folgende **Übersicht** beruht auf einer praktischen Leitlinie für EBR-Mitglieder, die vom Europäischen Verband der Landwirtschafts-, Lebensmittel- und Tourismusgewerkschaften (EFFAT) erarbeitet wurde. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass es sich dabei um eine allgemeine Liste handelt, die spezifische Situationen nicht abdeckt und so **an den Einzelfall angepasst werden muss**.

Es soll an dieser Stelle betont werden, dass hinsichtlich bestimmter Informationen – d.h. in **Bezug auf Beschäftigung, soziale Fragen oder Weiterbildung – eine Verpflichtung der Unternehmensführung besteht, diese weiterzugeben.** Hinsichtlich anderer Informationsarten werden jene Informationen, die Ihr EBR anfordern sollte, benötigt, weil sie **Einfluss auf Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsbedingungen haben.**

### Informationen, die von grundlegender Bedeutung für den EBR sind

| Themen  | Informationen  |
|---|--|
| <b>Soziale Informationen und Offenlegung nicht-finanzieller Informationen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheit und Sicherheit, Stress am Arbeitsplatz, Arbeitsunfälle</li> <li>• Überblick über Krankenstände</li> <li>• Überblick über Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen verschiedener Beschäftigtenkategorien (Arbeitszeit, Arbeitsumfeld, Arbeitsflexibilität, Arbeitsschutz)</li> <li>• Umwelt-, soziale und Beschäftigungsfragen</li> <li>• Achtung der Menschenrechte</li> <li>• Antikorruptions- und Bestechungsangelegenheiten</li> <li>• Gleichstellungs- und Diversitätspolitik</li> <li>• Achtung des sozialen Dialogs und Rechte der Gewerkschaften</li> <li>• Unternehmenspolitik in Bezug auf die genannten Politiken</li> </ul> |
| <b>Investitionen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über Investitionen im laufenden/vergangenen Jahr</li> <li>• Geplante Investitionen für das nächste Jahr/die nächsten Jahre je nach Standort</li> <li>• Trends, kurz- und langfristige Ziele und Hintergründe der Investitionspolitik und Auswirkungen auf die Beschäftigung</li> </ul>  |
| <b>Marktposition, Geschäft und Entwicklungen</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über derzeitige Marktposition, Trends, Entwicklungen</li> <li>• Vergleich mit größten Mitbewerbern in der Branche</li> <li>• Wachstum/Niedergang von Märkten (nach geographischen Bereichen/Ländern, speziellen Produktpaletten)</li> <li>• Internationalisierung</li> </ul>  |
| <b>Technologischer Wandel</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutsame technologische Entwicklungen</li> <li>• Disruptive Technologien, die eine Anpassung der Methoden und Verfahren der Fertigung/Dienstleistungserbringung erforderlich machen</li> <li>• Einstellung des Unternehmens zum Umgang mit den Herausforderungen der Digitalisierung</li> </ul>   |
| <b>Fusionen/ Übernahmen/ Umstrukturierungsprozesse</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überblick über und Hintergründe von Übernahmen, Verkäufen und Umstrukturierungen im vergangenen und laufenden Jahr</li> <li>• Auslagerung</li> <li>• Geplante Übernahmen, Verkäufe und Umstrukturierungen und damit zusammenhängende Sozialkosten</li> <li>• Abbau oder Schließung von Betrieben, Werken oder wesentlichen Teilen derselben</li> <li>• Massenentlassungen</li> </ul>  |

| Themen               | Informationen   |
|----------------------|---|
| <b>Weiterbildung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laufende und geplante Weiterbildungsmöglichkeiten für verschiedene Zielgruppen von Beschäftigten</li> <li>• Länderübergreifende Mobilität Auszubildender</li> <li>• Neue Qualifikationsanforderungen</li> <li>• Humanressourcen und Einstellungsstrategie</li> </ul> |

Quelle: Verfasser, auf Grundlage von EFFAT.

Die folgenden allgemeinen Punkte sind hinsichtlich der Qualität der zur Verfügung zu stellenden Informationen zu berücksichtigen:

### Checkliste 12: Schlüsselanforderungen an die Informationsqualität

- Es sind ausreichende detaillierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Gesamtzahlen sollten nach Standort, Produkten oder Produktpaletten usw. aufgeschlüsselt werden. Dies ermöglicht ein besseres Verständnis der Entwicklungen innerhalb des Unternehmens sowie auf lokaler Standortebene.
- Es sollten stets Zahlen des Vorjahres bzw. der Vorjahre vorgelegt werden, um Vergleiche anstellen und Trends erkennen zu können.
- Neben den Zahlen sollten auch Hintergrundinformationen über Entwicklungen und Einblicke in zukünftige Pläne und Vorhaben zur Verfügung gestellt werden.
- Die Informationen sollten mit ausreichender Vorlaufzeit vor der Sitzung vorliegen, um eine Prüfung der oft umfangreichen Unterlagen vor der EBR-Sitzung sowie die Vorbereitung von Fragen und Anmerkungen zu ermöglichen.
- EBR-Sitzungen sind am produktivsten, wenn beide Parteien gut vorbereitet sind. Holen Sie Informationen von ArbeitnehmerInnenvertretungen und anderen Beschäftigten sowie Informationen über maßgebliche Entwicklungen einige Zeit vor der Sitzung ein, um entscheiden zu können, welche Fragen gegenüber der Unternehmensführung anzusprechen sind. Die Übermittlung von Informationen durch die Unternehmensführung vor der Sitzung hilft Ihnen bei der Vorbereitung.

### Kreative Informationseinholung und Abgleich von Informationen

Informationen, die nicht von der Unternehmensführung einzuholen sind, sind möglicherweise über alternative Kanäle verfügbar (z.B. Geschäftsberichte, Pressemeldungen, Gespräche mit führenden VertreterInnen der Unternehmensführung usw.). Auch können Informationen auf Grundlage von Auskünften eingeholt werden, die vom Unternehmen gemäß gesetzlichen Vorschriften im Zuge von Fusionen, Übernahmen oder Massenentlassungen bereitgestellt werden müssen. Diese alternativen Quellen sollten auch genutzt werden, um die bereitgestellten Informationen auf ihre Korrektheit zu überprüfen.

Wichtige Informationen und Unterstützung sind außerdem über externe Quellen verfügbar, etwa über den zuständigen Europäischen Gewerkschaftsverband oder nationale Gewerkschaftsorganisationen, welche auch helfen können, Sachverständige für das Unternehmen, Betriebsräte anderer Unternehmen derselben Branche oder Region, Sachverständigen- oder Industrieverbände (für wirtschaftliche Kennzahlen oder Fachkenntnisse zur entsprechenden Branche) ausfindig zu machen.



## 4.2 Schlüsselfaktoren erfolgreicher Anhörungsprozesse

Wenn der EBR ein Anhörungsverfahren zum Umstrukturierungskonzept des Arbeitgebers anstrebt, muss dieses vom Lenkungsausschuss gesteuert werden, der diese Aufgabe allerdings nicht alleine erledigen kann. Der gesamte EBR muss sich vielmehr auf das weitere Vorgehen und die Verteilung von Aufgaben und Rollen einigen; grundlegend ist dabei die aktive Einbindung von VertreterInnen lokal betroffener Standorte.

In Bezug auf die Einleitung eines sinnvollen Anhörungsverfahrens und Teilnahme an demselben sind folgende Aspekte bedeutsam:

### Checkliste 13: Vorbedingungen für sinnvolle Anhörungsverfahren

- Der Betriebsrat ist sich über seine Ziele einig.
- Arbeitsschritte und Aufgabentrennung sind geklärt.
- Die von der Umstrukturierung potenziell betroffenen örtlichen ArbeitnehmerInnenvertretungen werden eingebunden, um die zu erwartenden Ergebnisse, Ziele und Arbeitsverfahren zu untersuchen.
- Interne und externe Sachverständige werden ausgewählt und eingebunden.
- Der Zeitplan wird – auch mit dem Arbeitgeber – koordiniert.

**Beteiligung örtlicher ArbeitnehmerInnenvertretungen:** Die Prüfung eines Umstrukturierungskonzepts kann vom EBR nicht ohne die Einbeziehung und Unterstützung örtlicher VertreterInnen der Belegschaft wahrgenommen werden.

Dies soll nicht nur die Informationssammlung oder Einschätzung der Auswirkungen einer Umstrukturierungsentscheidung auf die Arbeitsplatzebene oder auf Arbeitsplätze vor Ort vereinfachen. Vielmehr sind Einbindung und Beteiligung der örtlichen ArbeitnehmerInnenvertretungen auch für die Akzeptanz der Tätigkeit des EBR durch die gesamte Belegschaft erforderlich. Die Erfahrungen der EBR zeigen, dass Veränderungs- und Umstrukturierungsprojekte von den Beschäftigten dann unterstützt werden, wenn sie diese selbst mitgestalten konnten. Auch sollten sich EBR bewusst sein, dass die Aufgabe der Verknüpfung europäischer und lokaler Unterrichts- und Anhörungsverfahren in der neu gefassten EBR-Richtlinie ausdrücklich als Pflicht des EBR definiert wurde.

Darüber hinaus wurde die Einbeziehung der ArbeitnehmerInnenvertretungen auf örtlicher Ebene bereits als Schlüsselaspekt im Rahmen außerordentlicher Sitzungen zur Reaktion auf Umstrukturierungspläne hervorgehoben (siehe vorhergehenden Abschnitt 3.3).

Daher sollte der EBR zur Klärung des Einbeziehungsgrads der örtlichen ArbeitnehmerInnenvertretungen folgende Fragen stellen:

### Checkliste 14: Einbeziehung lokaler Standorte und ihrer Interessenvertretungen bei Anhörungen zu Umstrukturierungsprojekten

- Welche Bereiche des Unternehmens und welche lokalen Standorte sind von der Umstrukturierung betroffen?
- Welche Bereiche und Standorte sind indirekt betroffen, z.B. aufgrund von Lieferantenbeziehungen oder Dominoeffekten?
- Wie sind einzelne Standorte miteinander verbunden? Stehen Standorte untereinander in Konkurrenz?
- Welche Auswirkungen auf Arbeitsplätze werden erwartet? Werden betriebsbedingte Entlassungen und Kündigungen angekündigt?

- Was sind die unterschiedlichen Interessen und Orientierungen innerhalb des EBR sowie zwischen den ArbeitnehmerInnenvertretungen lokaler Standorte in den verschiedenen Ländern?

### 4.3 Beurteilung von Umstrukturierungsplänen

#### Plausibilität (Sinnhaftigkeit)

Der nächste Abschnitt fasst die wichtigsten Voraussetzungen und Aspekte für die Prüfung der Plausibilität bzw. Sinnhaftigkeit (= annehmbar, verständlich und überzeugend) eines Umstrukturierungskonzepts der Unternehmensführung zusammen: Trägt das Konzept zur Stabilisierung von Arbeitsplätzen, Einkommen und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei? Oder bringt es Risiken für die gegenwärtigen und langfristigen Entwicklungschancen des Unternehmens mit sich?

Vor der Prüfung und kritischen Bewertung der von der Unternehmensführung vorgelegten Berechnungen (der EBR sollte die Unternehmensführung bei Bedarf um Unterstützung bei der Heranziehung externer Sachverständiger ersuchen) sollte der EBR im Austausch mit VertreterInnen der betroffenen Bereiche, Gebiete und Standorte klären, ob das Umstrukturierungskonzept als sinnvoller Teil einer Unternehmensstrategie betrachtet werden kann, die die Zukunft des Unternehmens vor dem Hintergrund von Markterfordernissen, Wettbewerbsumfeld und unternehmerischen Kernkompetenzen absichert.

Folgende Fragen sind insbesondere wesentlich, wenn es darum geht, zu klären, ob der EBR ausführliche Erklärungen und Antworten von der Unternehmensführung einfordern soll, um die Sinnhaftigkeit von Umstrukturierungsplänen oder -projekten einschätzen zu können:

#### Checkliste 15: Einschätzung der Plausibilität (Sinnhaftigkeit) eines Umstrukturierungskonzepts

- Hat die Unternehmensführung überzeugende Antworten hinsichtlich der strategischen Bedeutung des Umstrukturierungsprojekts/-plans auf Lager?
- Erscheint das Vorhaben eines Umstrukturierungsprojekts/-plans nach näherer Prüfung auch wirtschaftlich sinnvoll?
- Erscheinen die vom Arbeitgeber gesetzten Ziele und Vorgaben realistisch?
- Was sind die Auswirkungen der Umstrukturierung auf die Beschäftigung?
- Welche Wirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sind zu erwarten?
- Welche dem Umstrukturierungsplan innewohnenden Risiken in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit werden von der Unternehmensführung genannt? Welche Maßnahmen ergreift das Unternehmen, um diese Risiken zu minimieren? Diese Frage ist besonders wichtig bei Plänen, die Auslagerungen oder Offshoring, Investitionsabbau oder Übernahmen und Fusionen mit sich bringen.

#### Risikobewertung: Auswirkungen auf Kernkompetenzen

Zur Prüfung möglicher Risiken im Rahmen einer Umstrukturierung ist ein umfassendes Bild der zentralen Wettbewerbsfaktoren und „**Kernkompetenzen**“ des Unternehmens erforderlich.

In Bezug auf die Kernkompetenzen sollte der EBR in Zusammenarbeit mit ArbeitnehmerInnenvertretungen auf örtlicher Ebene die Risiken einer Umstrukturierungsmaßnahme prüfen, z.B. Auslagerung von Funktionen oder Offshoring von Teilen der Fertigung oder Dienstleistungen in Zusammenhang mit den Kernkompetenzen und Quellen von Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens. Diese Wettbewerbsvorteile könnten etwa die folgenden sein:

- Spezialisierung auf bestimmte Märkte und Kunden;
- Spezialisierung auf bestimmte Produkte und Technologien;
- Spezialisierung auf bestimmte Fertigungen und Fertigungsprozesse.

Diskussionen über Kernkompetenzen gehen oft von unterschiedlichen Grundannahmen aus. Daher sollte der EBR die Unternehmensführung auffordern, die erwarteten Auswirkungen eines Umstrukturierungsprojekts auf die Kernkompetenzen darzulegen. Dies kann dem EBR auch helfen, die eigene strategische Orientierung hinsichtlich der geplanten Umstrukturierung zu bestimmen. Der EBR sollte insbesondere Antworten auf folgende Fragen einfordern:

#### **Checkliste 16: Einschätzung der Auswirkungen eines Umstrukturierungsprojekts auf Kernkompetenzen**

- Was sind die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens im Vergleich zu den wichtigsten Mitbewerbern?
- Auf welchen „Kernkompetenzen“ beruhen diese Wettbewerbsvorteile?
- Welche Schlüsselfaktoren ermöglichen es dem Unternehmen, diese Kernkompetenzen zu verkörpern?
- Welche Effekte wird die Umstrukturierung vermutlich nach sich ziehen? Verliert das Unternehmen möglicherweise einen dieser wichtigen Faktoren?

**Beantwortet die Unternehmensführung diese Fragen nicht zureichend**, wäre dies als Warnsignal zu deuten; zumindest ergäben sich Fragen hinsichtlich der Seriosität des Umstrukturierungsprojekts und der ihm zugrundeliegenden Analysen und Entscheidungen.

**Die Risiken eines Umstrukturierungsplans erkennen:** Nach der Einschätzung der allgemeinen strategischen Orientierung sollte der EBR in Zusammenarbeit mit ArbeitnehmerInnenvertretungen vor Ort eine Einschätzung der möglichen Auswirkungen geplanter Veränderungen auf spezifische Geschäftsbereiche und Verfahren durchführen – falls möglich, mit Unterstützung durch Sachverständige und ihr professionelles Know-how. Insbesondere sollten potenzielle Risiken für Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit innerhalb des Unternehmens aufgedeckt werden.

Die IG Metall hat eine detaillierte Checkliste zur Unterstützung von **Risikoanalysen und Erkennung wesentlicher Risiken und Probleme bei Offshoringplänen** erarbeitet. Diese Checkliste enthält eine Reihe detaillierter Fragen zu verschiedenen wirtschaftlichen Aspekten und Wettbewerbsfaktoren, die von der Unternehmensführung beantwortet werden sollten. Diese sehr detaillierte Checkliste ist ein besonders nützliches Instrument für EBR. Leider ist sie nur in deutscher Sprache verfügbar.

**IG Metall:** Standorte fair vergleichen – Arbeitsplätze sichern! Handlungshilfe für Betriebsräte. IG Metall Bezirksleitung NRW,

#### **4.4 Gestaltung und Beeinflussung von Umstrukturierungsentscheidungen**

Veränderungsvorhaben werden ArbeitnehmerInnenvertretungen oft als „einzig mögliche“ Alternative präsentiert. So scheint es, als ob der EBR und die örtlichen ArbeitnehmerInnenvertretungen nur die Möglichkeit hätten, anzunehmen oder abzulehnen. In vielen Fällen bestehen aber nicht nur die Optionen „schwarz“ oder „weiß“, sondern zahlreiche Varianten und Alternativen zwischen diesen beiden Extremen. Daher sollte der EBR die Unternehmensführung auch auffordern, Informationen über mögliche Alternativlösungen anzubieten. Dies ermöglicht eine bessere Einschätzung der vorgeschlagenen Umsetzungsmaßnahmen, da Vergleiche möglich werden und somit das Projekt besser zur Debatte gestellt werden kann.

Dies ist insbesondere wesentlich für Umstrukturierungspläne, die primär auf Kostensenkungen

abzielen: Bei kostenorientierten Umstrukturierungsmaßnahmen neigen Unternehmensführungen dazu, sich vor allem auf die Vorteile zu konzentrieren, berücksichtigen aber mögliche Risiken und Stolpersteine oft nicht in ausreichendem Maße. Einige Signale und Aspekte, die auf ausschließlich kostenorientierte Umstrukturierungspläne verweisen, sind hier besonders kritisch vom EBR zu hinterfragen:

#### **Checkliste 17: Erkennen ausschließlich kostenorientierter Umstrukturierungspläne**

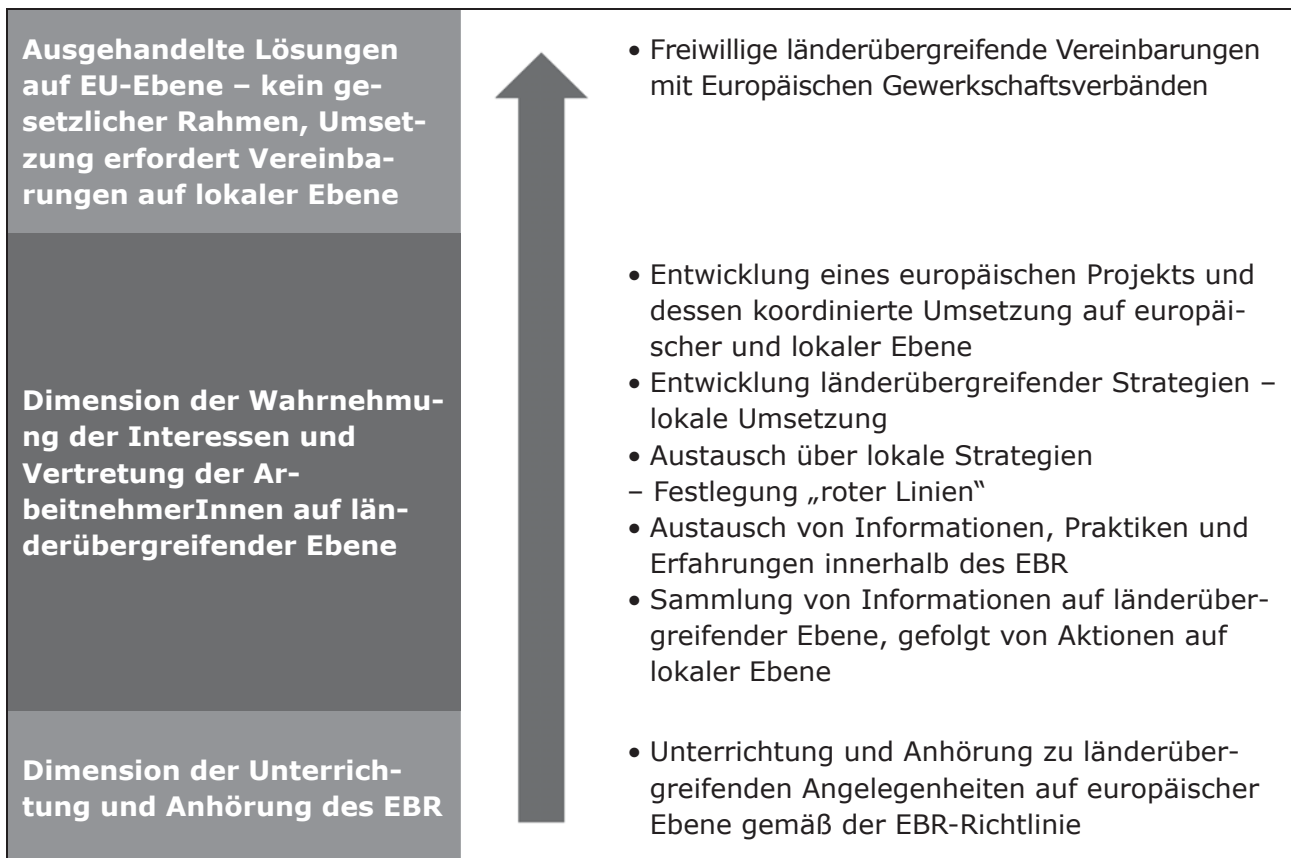
- Konzentriert sich das Unternehmen eher auf kurzfristige Ansätze und Vorhaben als auf längerfristige Ziele und Orientierungen?
- Stellt die Einstellung des Unternehmens gegenüber Humanressourcen allgemein eher nur auf Kosten ab und lässt es an Wertschätzung für Qualitätskriterien und andere nicht-finanzielle Aspekte fehlen?
- Erscheint die Einschätzung der Unternehmensführung betreffend das Kosteneinsparungspotenzial nach früheren Erfahrungen und (möglicherweise) eigenem Sachwissen übertrieben?
- Gibt es versteckte Kosten, die nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt werden?
- Gibt es bei Auslagerungs- und Offshoringplänen Anzeichen dafür, dass die Unternehmensführung Verträge eingehen wird, die sich negativ auf die Qualität auswirken könnten?
- Hat die Unternehmensführung bei Offshoringplänen eine realistische Einschätzung der wahrscheinlichen Risiken und kritischen Faktoren (z.B. der kulturellen Unterschiede) vorgelegt?

#### **4.5 EBR, Umstrukturierungen und Verhandlungen mit der Unternehmensführung**

EBR sollten sich der Grenzen einer länderübergreifenden Interessenvertretung in Bezug auf Umstrukturierungen bewusst sein: **Vom Gesetz her ist die Rolle des EBR auf die Unter- richtung und Anhörung zu länderübergreifenden Angelegenheiten beschränkt** – sie erstreckt sich nicht auf Mitbestimmungsrechte, wie diese in einigen EU-Mitgliedstaaten bei sozialen und Beschäftigungsfragen bestehen.

Hinsichtlich des möglichen Eingreifens des EBR bei Umstrukturierungen muss darüber hinaus zwischen Aktivitäten unterschieden werden, bei denen der EBR auf die Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung angewiesen ist, und Aktivitäten, bei denen er sich lediglich auf eigene Kapazitäten und Strukturen stützen kann, wie untenstehende Darstellung aufzeigt:

## Die drei Dimensionen der EBR-Praxis bei Umstrukturierungen



Quelle: Quellen des Verfassers auf Grundlage von Vorleistungen von Aline Hofmann, ETUI.

Wie obenstehende Grafik zeigt, existieren viel mehr Gelegenheiten, bei denen der EBR (unterstützt durch die EBR-Richtlinie) in der Lage ist, selbstständig zu handeln, als es Bereiche gibt, in denen seine Aktivitäten nach dem europäischen Gesetzesrahmen – entweder verpflichtend (länderübergreifende Unterrichtung und Anhörung) oder freiwillig (länderübergreifende Verhandlungen) – von der Beteiligung des Arbeitgebers abhängig sind.

Bei **Verhandlungen mit der Unternehmensführung** über Umstrukturierungspläne – entweder bei der Aushandlung allgemeiner Rahmenwerke oder in Zusammenhang mit konkreten Umsetzungsvereinbarungen – sind einige Grundsätze einzuhalten, um sich nicht in „Kompromissverhandlungen“ zu verlieren oder gar zum Instrument der Strategie der Unternehmensführung zu werden, um einen Umstrukturierungsplan herbeizuführen, der den Interessen der ArbeitnehmerInnen zuwiderläuft.

Würde Ihr EBR gerne auf eigene Initiative in Verhandlungen über einen Umstrukturierungsplan eintreten oder tritt die Unternehmensführung als treibende Kraft für eine länderübergreifende Vereinbarung auf, sollten folgende Fragen gestellt werden:

Im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts über Antizipation und Gestaltung von Veränderungen in der europäischen Druckindustrie haben die europäischen Sozialpartner (Intergraf und UNI Europa Graphical) einen Toolkit über den nachhaltigen und sozial ausgewogenen Umgang mit Umstrukturierungsvorgängen verfasst. Der Toolkit enthält auch Hinweise zur effizienten Verhandlungsführung:

Siehe **Intergraf/UNI Europa Graphical: Die Zukunft der europäischen Druckindustrie – Sie liegt in unseren Händen. Restrukturierung – Der Toolkit zur Umsetzung**, Brüssel, S. 46-49.

**Checkliste 18: Allgemeine Grundsätze für Verhandlungen über Umstrukturierungspläne mit der Unternehmensführung**

- Verfügt Ihr EBR über eine europäische Vollmacht, um in Verhandlungen einzutreten, d.h. wird er von allen betroffenen BelegschaftsvertreterInnen vor Ort unterstützt?
- Unterstützen vor allem die (betroffenen) ArbeitnehmerInnenvertretungen vor Ort und ihre Gewerkschaftsorganisationen (in Ländern ohne etablierte Tradition von Betriebsvereinbarungen oder Mitbestimmung im Übergang) die Strategie einer Aufnahme von Verhandlungen mit der Unternehmensführung?
- Wurden wesentliche Ziele und Bestimmungen mit dem zuständigen Europäischen Gewerkschaftsverband bzw. dem/der EBR-GewerkschaftsordinatorIn erörtert, um die Unterstützung örtlicher Gewerkschaftsstrukturen einzuholen?
- Besteht allgemeiner Konsens innerhalb des EBR, dass Verhandlungen mit der lokalen Unternehmensführung vor Ort nicht mit einer Vereinbarung abgeschlossen werden sollten, solange Verhandlungen auf europäischer Ebene noch in Schwebelage sind?

**4.6 Nach der Umstrukturierung ist vor der Umstrukturierung: Beurteilung und Überlegungen zu gewonnenen Erkenntnissen**

Die kritische Prüfung einer Umstrukturierungsmaßnahme sowie der Rolle des EBR für diesen Prozess und seine Ergebnisse sollte ein grundlegender Teil der Einschätzung von Veränderungen und Umstrukturierungsvorgängen auf Unternehmensebene durch den EBR sein.

Diese Prüfung sollte gemeinsam durch die Unternehmensführung und den EBR durchgeführt werden, aber – und dies ist noch wichtiger – sie sollte auch vom EBR im Austausch mit örtlichen ArbeitnehmerInnenvertretungen und dem zuständigen Gewerkschaftsverband als separater Prozess erfolgen.

Die **Prüfung und Beurteilung eines Umstrukturierungsprojekts** sollten daher auf zwei Ebenen wahrgenommen werden, wobei die nachfolgenden drei einfachen Fragen zu stellen sind:

**Checkliste 19: Beurteilung von Umstrukturierungsprojekten und gewonnene Erkenntnisse**

Diese Fragen sollte der EBR im Lenkungsausschuss und Plenum ansprechen:

- Was hat gut funktioniert?
- Was hat schlecht oder gar nicht funktioniert?
- Was machen wir das nächste Mal anders?

**Diese Fragen sollte der EBR gegenüber örtlichen Mitgliedern und Interessenvertretungen ansprechen:**

- Betreffend die einzelnen vom Umstrukturierungsvorhaben betroffenen Standorte: Was hat gut bzw. gar nicht funktioniert und wo liegen hier die Unterschiede zwischen den Standorten?
- Was sind die Gründe für die unterschiedlichen Einschätzungen?
- Was ist zu tun, um unterschiedliche Einschätzungen und Unzufriedenheit mit der Tätigkeit des EBR in Zukunft zu vermeiden?



# 5

## NÜTZLICHE INFORMATIONEN

### 5.1 Informationen zur EBR-Richtlinie und den EBR

- **Text der Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats**

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32009L0038>

Amtlicher Text der Richtlinie in allen EU-Sprachen.

- **Website der Europäischen Kommission über EBR**

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=de&intPageId=211>

Informationen der EU-Kommission über EBR, z.B. Broschüren in verschiedenen Sprachen und andere Publikationen über EBR, Forschungsstudien, Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht, Fallrecht des Europäischen Gerichtshofes usw.

- **EBR-Datenbank des ETUI**

<http://www.ewcdb.eu/>

Dies ist die einzige Datenbank, die Informationen und Daten zu Unternehmen in Europa sammelt, die einen EBR oder eine Europäische ArbeitnehmerInnenvertretung eingerichtet haben. Die Datenbank wird vom Europäischen Gewerkschaftsinstitut betrieben und regelmäßig aktualisiert. Hier finden sich auch Jahresberichte, Entwicklungstrends und lesenswerte Eckdaten.

- **Europäische Betriebsräte und SE-Betriebsräte im Jahr 2015. Fakten und Zahlen, Brüssel. De Spiegelaere, S. / Jagodzinski, R., ETUI**

<http://www.etui.org/Publications2/Books/European-Works-Councils-and-SE-Works-Councils-in-2015.-Facts-and-figures>

Diese Publikation des EBR-Teams des ETUI bietet eine große Auswahl von Eckdaten zu den Grundmerkmalen von EBR und Europäischen ArbeitnehmerInnenvertretungen sowie auch der Unternehmen, in denen diese tätig sind. Die Veröffentlichung beschäftigt sich sowohl mit statistischen Faktoren (z.B. Entwicklung im zeitlichen Verlauf, Gründung, Verteilung über Branchen usw.) als auch mit ausgewählten Aspekten der Inhaltsanalyse von Vereinbarungen (Zusammensetzung, Kompetenzen, Sitzungen, Einrichtungen usw.).

- **European Works Councils: a trade union guide to Directive 2009/38/EC, ETUI, Brüssel. <http://www.etui.org/ublications2/Reports/European-Works-Councils-a-trade-union-guide-to-directive-2009-38-EC>**

Dieser detaillierte Leitfaden liefert Informationen, die es GewerkschafterInnen und PraktikerInnen ermöglicht, eine aktive Rolle im Unterrichts- und Anhörungsprozess in den Ländern Europas zu spielen und die neuen Bestimmungen der durch Richtlinie 2009/38/EG geänderten EBR-Richtlinie möglichst gut zu nutzen. Hier findet sich auch ein von der Arbeitsrechtsexpertin des EGB in zugänglichem Stil verfasster Rechtskommentar zu jedem Artikel der Richtlinie. Die Publikation ist für jedermann mit Interesse an Europäischen Betriebsräten und ihrer Arbeitsweise geeignet.

## 5.2 Leitlinien und Instrumente der Gewerkschaften

### ■ **industriAll – Grundsätze für den Umgang mit Umstrukturierungen**

<https://news.industriall-europe.eu/p/company-policy-tools>

IndustriAll hat zehn Grundsätze erarbeitet, die von Gewerkschaften wie EBR-Mitgliedern bei länderübergreifenden Umstrukturierungen beachtet werden sollten. Mit diesen Grundsätzen will IndustriAll Europa unsere Fähigkeit stärken, geschlossen aufzutreten und nicht gegeneinander ausgespielt zu werden, und darüber hinaus beweisen, dass alternative, machbare Lösungen, die mit geringeren Sozialkosten einhergehen, existieren. Die Grundsätze sind im Textfeld aufgeführt.

#### **IndustriAll's 10 Grundsätze für den Umgang mit Umstrukturierungen**

1. Erarbeitung eines Frühwarnsystems
2. Gewährleistung der vollen Unterrichts- und Anhörungsrechte sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene
3. Schaffung eines europäischen Gewerkschaftsnetzwerkes
4. Erreichung völliger Informationstransparenz
5. Ausarbeitung einer Plattform gemeinsamer Forderungen
6. Erwägung ausgehandelter und für alle akzeptabler Lösungen
7. Entwicklung einer Kommunikationsstrategie
8. Erwägung grenzüberschreitender Aktivitäten
9. Untersuchung aller rechtlichen Möglichkeiten, um zu gewährleisten, dass ArbeitnehmerInnen gehört werden
10. Bindende Verpflichtung – Jede auf europäischer Ebene vereinbarte Strategie und getroffene Entscheidung sollte für alle betroffenen Akteure bindend sein und auf nationaler Ebene umgesetzt werden

### ■ **UNI Europa, industriAll, EPSU, ETF:** Zusammen auf eine Erholung in Europa hinarbeiten: Arbeitnehmerbeteiligung als Eckpfeiler für die Zukunft der Unternehmen. Ein Toolkit für Euro-Betriebsräte. In EN, FR, DE verfügbar von: [http://www.syndex.eu/var/storage/PDF/ToolkitCEE\\_DE\\_bdef.pdf](http://www.syndex.eu/var/storage/PDF/ToolkitCEE_DE_bdef.pdf)

Der 2016 veröffentlichte Toolkit wurde von Syndex erstellt, um EBR-Mitgliedern und Gewerkschaften leicht verständliche Informationen an die Hand zu geben, die es ihnen ermöglichen, den EBR als wichtiges Instrument

länderübergreifender Interessenvertretung, Unterrichtung und Anhörung besser zu nutzen. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die neuen Rechte und Pflichten, wie sie in der neu gefassten Richtlinie von 2009 niedergelegt sind, ebenso wie auf Ratschläge zur Neuaushandlung von Vereinbarungen gelegt. Der Toolkit enthält auch Übungen für EBR zur Schulung und Verbesserung ihrer Arbeitsweise.

### ■ **Offshore outsourcing. A handbook for employee representatives and trade unionists. UNI Europa**

<http://www.newunionism.net/library/organizing/UNI%20-%20Offshore%20Outsourcing%20-%20A%20Handbook%20for%20Unionists%20-%202006.pdf>

Dieses bereits 2006 veröffentlichte Handbuch ist noch immer sehr lesenswert, da es praktische Hilfsmittel für GewerkschafterInnen und EBR-Mitglieder enthält, um Auslagerungen und Offshoring in ihren Unternehmen zu antizipieren. Es bietet auch Unterstützung bei der Einschätzung von Offshoring- bzw. Auslagerungsplänen, bei der Aushandlung von Vereinbarungen mit dem Unternehmen und bei der Kontrolle von Offshoring- bzw. Auslagerungsprojekten.

■ **Enhancing EFFAT's role in European works councils and transnational companies. Practical guidelines for EWC coordinators and trade union officers. EFFAT**

<http://www.effat.org/en/node/14443>

Im Jahr 2016 veröffentlichte das Sekretariat des Europäischen Verbandes der Landwirtschafts-, Lebensmittel- und Tourismusgewerkschaften (EFFAT) eine interaktive Broschüre für EBR-Fachleute und mit auf länderübergreifender Ebene tätigen Unternehmen befasste GewerkschafterInnen. Da es sich hierbei um ein komplett interaktives Dokument handelt, sollte es am besten auf einem PC oder Tablet genutzt werden, ohne es ausdrucken zu müssen.

■ **Die Zukunft der europäischen Druckindustrie – Sie liegt in unseren Händen. Restrukturierung – Der Toolkit zur Umsetzung. Intergraf/UNI Europa Graphical**

[https://www.intergraf.eu/dwl/SociallyResponsible\\_Toolkit\\_ENG.pdf](https://www.intergraf.eu/dwl/SociallyResponsible_Toolkit_ENG.pdf)

Im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts von UNI Europa Graphical und Intergraf, der europäischen Organisation der Arbeitgeber in der Druckindustrie, wurde dieser Toolkit erarbeitet, der die Perspektiven von Arbeitgebern wie Gewerkschaften zur kooperativen Antizipierung und Gestaltung von Veränderungen auf Unternehmensebene widerspiegelt. Der Toolkit enthält Ratschläge, Orientierungshilfen und Checklisten für VertreterInnen der Unternehmensführung wie auch der ArbeitnehmerInnen.

### 5.3 Training und Kompetenzentwicklung für EBR

■ **EBR-Training durch ETUI**

<http://www.ewctraining.eu>

Die Weiterbildungsabteilung des ETUI bietet maßgeschneiderte Schulungen für Europäische Betriebsräte an. Die Schulungsangebote sind vor allem für BelegschaftsvertreterInnen gedacht, die Mitglieder eines Europäischen Betriebsrats, SE-Betriebsrats oder besonderen Verhandlungsgremiums sind. ETUI kann diese Schulungen „vor Ort“, d.h. wo immer das Unternehmen dies wünscht, oder als „Vollservice“ anbieten, d.h. neben der Schulung selbst werden auch Unterbringung, technische Unterstützung, DolmetscherInnen und alle anderen praktischen Aspekte übernommen. Auch Sprachkurse werden angeboten.

Um auf den stets zunehmenden Bedarf an Weiterbildung reagieren zu können, hat das ETUI ein **Netzwerk von TrainerInnen** (unter dem Namen „NET“) ins Leben gerufen, die ausnahmslos Erfahrung mit **Erwachsenenbildung** und der Arbeit mit **multikulturellen Gruppen** haben. Diese Fachleute verfügen über fundiertes Wissen zu länderübergreifenden Fragen; viele haben auch **praktische Erfahrung** mit der Tätigkeit von EBR oder SE-Betriebsräten.

■ **Effiziente und erfolgreiche Sitzungen – Leitfaden für europäische Arbeitnehmervertreter. Bruno Demaître (ETUI), Romuald Jagodzinski (ETUI), 2012.**

<http://www.etui.org/Publications2/Guides/How-to-make-your-meetings-more-successful>

Diese Broschüre ist Teil einer Serie von durch den ETUI veröffentlichten, praktischen und anschaulich illustrierten Leitfäden für BelegschaftsvertreterInnen in länderübergreifenden Unterrichts- und Anhörungsgremien. Der Leitfaden bietet praktische Ratschläge für zweckdienlichere, effizientere und erfolgreichere Sitzungen europäischer Gremien. Bislang ist der Leitfaden in neun Sprachen verfügbar.

- **Organisation des Kommunikationsnetzes – Leitfaden für europäische Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter. Bruno Demaître (ETUI), Romuald Jagodzinski (ETUI), Sjef Stoop (FNV Formaat), 2015.**

<http://www.etui.org/Publications2/Guides/How-to-organise-your-communications-network>

Diese Veröffentlichung ist ebenfalls Teil der ETUI-Serie von Leitfäden für europäische ArbeitnehmervertreterInnen und erklärt in leicht lesbarer Form, wie die Mitglieder Europäischer Betriebsräte (EBR) ihr Kommunikationsnetz organisieren und verwalten können.

## 5.4 Andere wertvolle Quellen

- **Eurofound: European Restructuring Monitor**

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/factsheets>

In Befolgung der Empfehlungen einer hochrangigen Gruppe von Fachleuten, die von der EU-Kommission in den späten 1990er Jahren eingerichtet wurde, dokumentiert diese Datenbank größere Umstrukturierungsfälle in der EU/dem EWR aufgrund von Ankündigungen in der Wirtschaftspresse, die von einem Netz nationaler KorrespondentInnen der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin ausgewertet werden. Die Datenbank kann z.B. nach einzelnen Unternehmen, verschiedenen Umstrukturierungsformen oder Ländern durchsucht werden.

- **worker-participation.eu**

<http://www.worker-participation.eu/>

Diese vom ETUI betriebene Website ist das Portal für Informationen und Ressourcen zu Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, Gesetzes- und anderen Rahmenwerken über kollektive Arbeitsbeziehungen, Gesellschaftsrecht und Sozialdialog in der Europäischen Union. Auf der Website findet sich auch eine interaktive Landkarte mit grundlegenden Informationen über nationale Systeme der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. EBR-VertreterInnen sollten sich auch für das **News-Bulletin von www.worker-participation.eu registrieren**, das dreimal jährlich über Entwicklungen zur ArbeitnehmerInnen - Beteiligung und ähnliche Themen auf europäischer Ebene berichtet.

## 5.5 Weiterführende Literatur

Neben den bereits in den Textfeldern „Weiterführende Literatur“ dieses Leitfadens angeführten Werken bieten nachfolgende Veröffentlichungen einem interessierten Publikum zusätzliche Informationen über EBR und verwandte Aspekte:

- **Variations on a theme? The implementation of the EWC Recast Directive.** Romuald Jagodzinski, ETUI, 2015.

<http://www.etui.org/Publications2/Books/Variations-on-a-theme-The-implementation-of-the-EWC-Recast-Directive>

Dieses Buch ist eine einzigartige Quelle von Informationen über die Umsetzung der neu gefassten EBR-Richtlinie von 2009 in nationales Recht. Die Verfasser des Buches untersuchten die nationale Umsetzungsgesetzgebung der 31 Länder des Europäischen Wirtschaftsraums. Ihre Ergebnisse sind höchst relevant für die Politikgestaltung innerhalb der EU, für mit verschiedenen nationalen Rechtsrahmen befasste Fachleute und für EBR-Mitglieder mit Interesse am nationalen EBR-Rechtsrahmen einzelner Länder.

■ **Der Europäische Betriebsrat.**

Wolfgang Greif, GPA-djp, Wien, aktualisierte Ausgabe, 2013

[http://www.gpa-djp.at/cms/A03/A03\\_5.a/1342540636956/betriebsratsservice/europaeischer-betriebsrat-ebr](http://www.gpa-djp.at/cms/A03/A03_5.a/1342540636956/betriebsratsservice/europaeischer-betriebsrat-ebr)

Ein Leitfaden für GewerkschafterInnen, in dem der politische und rechtliche Rahmen des EBR erklärt wird und Einschätzungen zum Einsatz des EBR vom gewerkschaftlichen Standpunkt aus geboten werden; dazu finden sich nützliche Orientierungshilfen und Hinweise für die Einrichtung und Entwicklung länderübergreifender Gremien zur Interessenvertretung von ArbeitnehmerInnen.

■ **Transnational company agreements and the role of European Works Councils in negotiations – A quantitative analysis in the metalworking sector.** Torsten Müller (ETUI), Hans-Wolfgang Platzer (Universität Fulda) und Stefan Rüb (Universität Fulda), ETUI 2013.

<http://www.etui.org/Publications2/Reports/Transnational-company-agreements-and-the-role-of-European-Works-Councils-in-negotiations>

Meist beschränken sich die Kompetenzen Europäischer Betriebsräte (EBR) auf Unterrichtung und Anhörung. Dennoch hat die Anzahl der durch EBR bzw. Gewerkschaften ausgehandelten europäischen Rahmenvereinbarungen auf Unternehmensebene seit Beginn des Jahrtausends stetig zugenommen. Diese Veröffentlichung wirft ein Schlaglicht auf Trends, Grundmuster und Hintergründe dieser Vereinbarungen.









Für alle,  
die **mehr wollen!**

[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)

