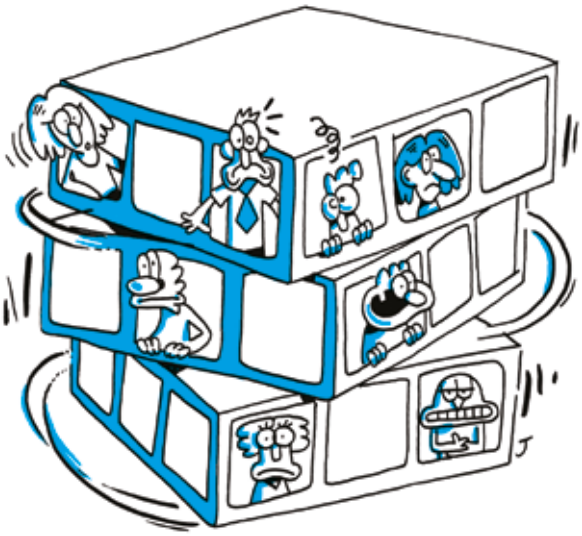
Handbuch
für europäische
Arbeitnehmervertreter

03
Die richtige Vorbereitung auf Veränderungen im Unternehmen

etui.

Einführung

Eine Konstante in der Geschäftswelt von heute ist die beständige Veränderung, und Umstrukturierungen gehören zu den gängigsten Strategien von Unternehmen, um in dieser Realität zu bestehen. Die Auswirkungen der Globalisierung, Verbesserungen der Informations- und Kommunikationstechnologie und neue Trends in der Arbeitswelt und in branchenspezifischen Märkten leisten gemeinsam mit anderen Faktoren wie der Änderung gesetzlicher Regelwerke einen Beitrag zu diesem Wandel und erlauben keine Alternative zu Anpassungen und Umstrukturierungen.



Im Kontext von Umstrukturierungen transnationaler Unternehmen kommt den Europäischen Betriebsräten (EBR) eine wichtige Funktion zu. Sie sind ein zentraler Aspekt der Arbeitnehmervertretung in Europa und des sozialen Dialogs in multinationalen Unternehmen. Darüber hinaus sind sie die einzigen wirklich transnationalen Einrichtungen für die Anhörung und Unterrichtung im Betrieb.

Der Zweck dieses Handbuchs besteht darin, EBR-Vertretern* und Mitgliedern der engeren Ausschüsse Hintergrundinformationen sowie praktische Werkzeuge und Checklisten an die Hand zu geben, die bei der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Formen von Umstrukturierungen nützlich sein dürften. Das Handbuch enthält Informationen über die rechtlichen Rahmenbedingungen, Anleitungen und praktische Werkzeuge und verbessert die Kapazität von EBR, Umstrukturierungspläne auf Unternehmensebene zu beeinflussen.

* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Text männliche Formen, auch wenn die Wirklichkeit häufig heterogener ist. Wir bitten, diese sprachliche Vereinfachung zu entschuldigen.

1. Was bedeutet Umstrukturierung?

Für den Begriff Umstrukturierung gibt es keine Standarddefinition. Es handelt sich um einen allgemeinen Sammelbegriff zur Beschreibung aller möglichen Formen von Veränderungen in Unternehmen, die bisherige Strukturen und Abläufe umfassend verändern. Zu den typischen Formen der Umstrukturierung gehören Verlagerungen, Ausgliederung einzelner Funktionseinheiten, Schließung lokaler Standorte, Zusammenschlüsse und Übernahmen sowie zahlreiche unterschiedliche Reorganisationsprozesse.

Haupttrends der Umstrukturierung seit 2008:

- Zunahme einer in erster Linie aus **Finanz- und Kostengründen getriebenen kurzfristigen Orientierung** von Unternehmensstrategien und Anpassungen;
- **zunehmende Anzahl der von Unternehmensleitungen gemeldeten Konkurse**, um relativ sichere Arbeitsverträge durch preiswertere Verträge zu ersetzen und um arbeitsrechtliche Anforderungen zu umgehen;

- zunehmende Zahl von Unternehmen, die umstrukturieren, schließen oder sich in anderen Ländern niederlassen, um sich

Umstrukturierungen können in verschiedenen Formen stattfinden:

- **Outsourcing**: Abgabe einer Unternehmensaufgabe an ein anderes Unternehmen im selben Land.
- **Verlagerung**: eine Aufgabe verbleibt im Unternehmen, wird jedoch innerhalb desselben Landes verlagert.
- **Offshoring/Ausflaggung**: Verlagerung oder Abgabe einer Unternehmensaufgabe über Landesgrenzen hinweg.
- **Schließung**: Stilllegung eines Unternehmens oder eines Industriestandorts aus wirtschaftlichen Gründen ohne unmittelbaren Bezug zu Verlagerung oder Outsourcing.
- **Konkurs**: Bankrott eines Unternehmens aus wirtschaftlichen Gründen ohne unmittelbaren Bezug zu Verlagerung oder Outsourcing.
- **Zusammenschluss/Übernahme**: Verschmelzung zweier Unternehmen oder internes Umstrukturierungsprogramm im Rahmen einer Übernahme mit dem Ziel einer Rationalisierung der Organisation durch Personalabbau.
- **Interne Umstrukturierung**: Durchführung eines Plans zum Stellenabbau im Unternehmen ohne Bezug auf eine andere der oben genannten Formen von Umstrukturierungen.

Vorschriften über die Unterrichtung der Arbeitnehmer zu entziehen;
- **signifikante Zunahme hochflexibler und oft prekärer Beschäftigungsformen** (z. B. Leiharbeit) als Folge interner Umstrukturierungen.

Gründe für Umstrukturierungen

Ein Hauptmotiv ist die **Kostenreduzierung**, entweder durch Personalabbau im Rahmen von Outsourcing/Offshoring in andere und preiswertere Länder, durch Personalabbau infolge einer Übernahme oder Verschmelzung oder einfach durch Austausch des bisherigen Personals durch billigere Arbeitskräfte.

Der Zwang zur Kostenreduzierung entsteht auch oft dadurch, dass sich abzeichnende Veränderungen im geschäftlichen Umfeld und in den für das Unternehmen wichtigen Märkten **nicht rechtzeitig erkannt werden**. Einige der oben genannten Beispiele sind eng mit absehbaren technologischen Entwicklungen besonders im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie verbunden. Beispiele hierfür sind die Unternehmen Nokia, das keine der durch das erste iPhone ausgelösten Entwicklungen vorausgesehen hat, oder Kodak, das die zukünftige Bedeutung der Digitalfotografie nicht erkannt hat. Oft gehen diese fehlende Voraussicht und das **Versagen der Unternehmensleitungen** Hand in Hand.

2. Rechtslage bei anstehenden Umstrukturierungen

Die Europäische Union hält für Arbeitnehmer mehrere Werkzeuge bereit, die im Falle anstehender Umstrukturierungen Handlungsmöglichkeiten eröffnen.
Dazu gehören:
- grundlegendes Recht auf Anhörung und Unterrichtung;
- Bestimmungen über die soziale Absicherung von Arbeitnehmern, die von Umstrukturierungen betroffen sind;
- Arbeitnehmerrechte im Kontext von Bestimmungen des Wirtschafts- und Gesellschaftsrechts; und natürlich
- das Recht auf Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung, wie es in der EBR- und der SE-Richtlinie festgelegt wurde.

Mit der ersten EBR-Richtlinie sollte eine Rechtslücke in den Bestimmungen über das Arbeitnehmerrecht auf Anhörung und Unterrichtung im Kontext von Unternehmen geschlossen werden, die einen verstärkten Prozess der Internationalisierung durchlaufen. Die letztendliche Entscheidungsfindung lag damit nicht mehr auf der nationalen, sondern auf der supranationalen Ebene. Aus diesem Grund wurden EBR und später SE-Betriebsräte eingeführt, um die Interessenvertretung von Arbeitnehmern auf europäischer Ebene sicherzustellen. Weiterhin befasst sich die Richtlinie auch mit den Auswirkungen transnationaler Umstrukturierungsmaßnahmen. Diese wirken sich gleichzeitig in unterschiedlichen Ländern aus, so dass die Koordinierung lokaler Anhörungs- und Unterrichtungsprozesse für Arbeitnehmervertreter erforderlich ist.

Länderübergreifender Charakter von Entscheidungen

Gemäß der EBR-Richtlinie wird der länderübergreifende Charakter einer Angelegenheit durch die Zahl der betroffenen Länder, den Umfang ihrer möglichen Auswirkungen und die betroffene Leitungsebene festgestellt. Alle Angelegenheiten, die das Unternehmen insgesamt oder aber mindestens zwei Mitgliedstaaten betreffen, werden als länderübergreifend erachtet.

Die Frage, ob eine Angelegenheit länderübergreifender Natur ist, ist oft Gegenstand von Diskussionen zwischen der Unternehmensleitung und den Arbeitnehmervertretern. Die Unternehmensleitung tendiert dazu, den Begriff länderübergreifend auf Situationen zu begrenzen, die in signifikanter Weise Auswirkungen auf Arbeitnehmer in mindestens zwei Ländern haben. Allerdings können auch Angelegenheiten, die nur ein Land betreffen, durchaus Einfluss auf die gesamten Belegschaften haben und somit in die Zuständigkeit des EBR fallen. Darüber hinaus muss eine Angelegenheit als länderübergreifend angesehen werden, wenn sie die Kompetenzen der lokalen Unternehmensleitung überschreitet. Anders formuliert, kann deshalb jede Entscheidung, die in einem anderen Mitgliedstaat und von einer höheren Leitungsebene getroffen wird, als länderübergreifende Angelegenheit angesehen werden. Fälle europäischer länderübergreifender Umstrukturierungen, deren Auswirkungen in verschiedenen EU-Ländern spürbar werden, liegen eindeutig im Kompetenzbereich des EBR.

Recht auf Anhörung und Unterrichtung

Nach der Einsetzung eines EBR oder eines SE-Betriebsrates sind multinationale Unternehmen dazu verpflichtet, Arbeitnehmervertreter über folgende Punkte zu unterrichten und anzuhören:

- die Beschäftigungslage und ihre voraussichtliche Entwicklung, Investitionen und grundlegende Änderungen der Organisation;
- Verlagerungen der Produktion, Fusionen, Verkleinerungen oder Schließungen von Unternehmen (oder wichtigen Teilen dieser Einheiten);
- Massenentlassungen;
- Einführung neuer Arbeits- und Fertigungsverfahren und neuer Formen der Arbeitsorganisation.

3. Vor der Umstrukturierung ...

... eigenes Potenzial erkennen!

EBR können bei der länderübergreifenden Umstrukturierung von Unternehmen eine aktive Rolle spielen, die Berührungspunkte mit lokalen und nationalen Arbeitnehmerinteressen hat und diese ergänzt. Die Richtlinie sieht zahlreiche Werkzeuge vor, die oftmals nicht im vollen Umfang genutzt werden. Ein EBR, der rechtzeitig an einer Umstrukturierung beteiligt ist, kann mehrere Funktionen haben:

- Er sollte maßgeblich an der Koordinierung der Antwort der Arbeitnehmer auf die Umstrukturierung mitwirken und als Katalysator für die Gestaltung einer wirklich europäischen Strategie oder Aktion dienen.
- Er sollte eingesetzt werden, um zusätzliche Informationen und mehr Zeit zu erhalten. Dies kann auf der lokalen Ebene von Nutzen sein, auf der eventuell Sozialpläne verhandelt werden können.
- Er kann die erforderlichen Sachverständigen hinzuziehen, die einen Beitrag zur Evaluierung der Unternehmenspläne leisten und Alternativvorschläge unterbreiten können.
- Er kann ebenfalls lokale Strategien unterstützen, indem er Einfluss auf die europäische Leitungsebene nimmt.

... sich der Managementkultur im eigenen Unternehmen bewusst werden

Die Managementkultur im Unternehmen hat beträchtliche Auswirkungen auf die Beteiligung der Arbeitnehmer an Entscheidungsprozessen. Euer EBR sollte deshalb realistisch beurteilen können, ob die Unternehmensleitung die bestehenden rechtlichen Verpflichtungen im Hinblick auf die Interessenvertretung der Mitarbeiter und die Arbeitnehmerrechte ernst nimmt.

Ihr könnt euch selbst fragen:

- Wird das Recht der Arbeitnehmer auf Anhörung und Unterrichtung generell respektiert?
- Wie werden die Mitarbeiter und ihre Interessenvertretungsgremien an Projekten im

Unternehmen beteiligt, die zu Veränderungen führen?
- Wann und in welchem Maße stellt die Unternehmensleitung Informationen über geplante Veränderungen auf betrieblicher Ebene und darüber hinaus zur Verfügung?
- Erörtert die zentrale Leitung die für die strategische Orientierung des Unternehmens wichtigen Angelegenheiten sowie die langfristige Planung mit Arbeitnehmervertretern, zum Beispiel im Aufsichtsrat?
- Gibt es Gremien für die lokale Interessenvertretung? Führen sie regelmäßige Gespräche mit den lokalen Arbeitgebern?
- Werden die gesetzlichen Anforderungen und Tarifverträge erfüllt und respektiert?
- Hat es mit der Unternehmensleitung Konflikte gegeben, weil gesetzliche Anforderungen oder andere Verpflichtungen nicht eingehalten wurden?

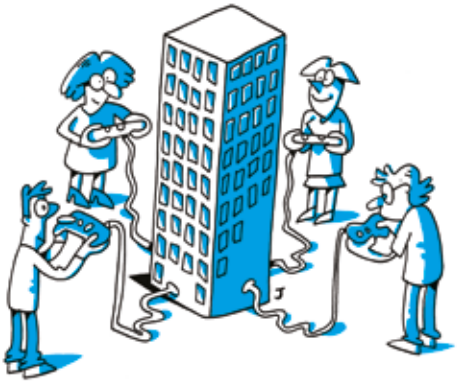
... länderübergreifende Entscheidungsprozesse im Unternehmen verstehen

In multinationalen Unternehmen ist es oft schwierig, direkten Kontakt mit den relevanten Entscheidungsträgern herzustellen. Es ist deshalb nützlich zu wissen, wer welche Kompetenzen hat. Wenn die eigentliche Zentrale außerhalb der EU lokalisiert ist, wäre es nützlich zu wissen, wie viel Macht die europäische Unternehmensleitung tatsächlich hat. Die gleichen Überlegungen sind auf der Arbeitnehmerseite angezeigt: Welches Gremium auf welcher Ebene ist am besten geeignet, Aufgaben wahrzunehmen?

Der Europäische Gewerkschaftsverband kann eine wichtige Rolle bei der Benennung lokaler Kontakte und bei der Unterstützung des Netzwerks der EBR-Mitglieder und der nationalen Arbeitnehmervertreter übernehmen. Der EBR sollte eine Gesamtstrategie entwickeln einschließlich eines Kommunikationsplans, möglicher Aktionen zur Stärkung des eigenen Standpunktes sowie Initiativen zur Sicherstellung der internen (zwischen EBR-Mitgliedern) und externen Koordination (mit lokalen Vertretern und Gewerkschaften, dem Europäischen Gewerkschaftsverband, Sachverständigen usw.).

Im Hinblick auf die Unternehmensleitung sollte der EBR folgende Punkte wissen:

- Wer ist die treibende Kraft hinter dem Veränderungsprozess? Wer hat die Entscheidung getroffen?
- Welches Geschäftsfeld und/oder welche Tätigkeit sind betroffen?
- Welche Entscheidungsgremien sind zuständig (Verwaltungsrat, Vorstand, Aufsichtsrat, Jahreshauptversammlung, Lenkungsausschuss für Projekte usw.)?



- Welche Entscheidungen müssen getroffen werden, und welche Verfahren sind vorgeschrieben (z. B. Entscheidung über die Genehmigung einer Fusion auf der Hauptversammlung)?

Im Hinblick auf die Arbeitnehmervertretung sollte der EBR folgende Punkte klären:

- Welche lokalen Standorte sind von der Entscheidung betroffen?
- In welche Entscheidungen und in welcher Phase werden die Betriebsräte oder die Arbeitgebervertreter an diesen Standorten involviert?
- Welche Art von Verträgen mit zuständigen Leitungsgremien haben die Arbeitnehmervertreter bereits, und welches sind ihre Aufgaben?
- Wer sind die wichtigsten Vertreter, und wie sind sie zu erreichen?
- Welche Gewerkschaften können bei der Herstellung von Kontakten hilfreich sein?

... seine Stärken, aber auch seine Schwächen kennen

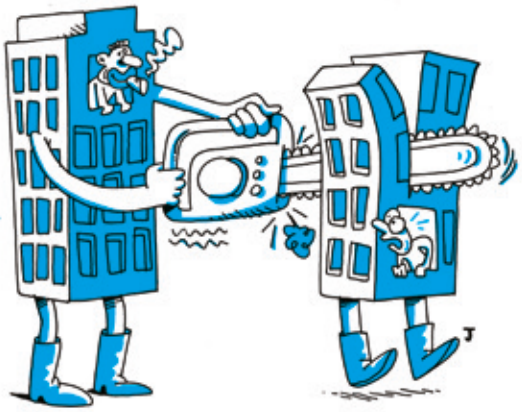
Die Praxis und Einflussmöglichkeiten eines EBR werden durch seine Zusammensetzung, seine Arbeitsweise, seine Qualifikationen und seine Beziehungen zu den Mitarbeitern und dem Unternehmen bestimmt. Darüber hinaus sind frühere Erfahrungen mit Umstrukturierungen und auch die Fähigkeit zur Nutzung von Ressourcen und allen denkbaren Druckmitteln zum richtigen Zeitpunkt entscheidende Faktoren, die die Rolle des EBR beeinflussen.

Um zu einer realistischen Einschätzung der Kapazitäten eures EBR zu kommen, sollten die folgenden Fragen ernsthaft beantwortet werden:

- In welchem Maße handeln der EBR und der engere Ausschuss als Team?
- Werden alle Tätigkeiten des Unternehmens im EBR behandelt?
- Inwieweit hat der EBR Erfahrungen mit einer strukturierten Vorgehensweise, die die Entwicklung von Zielen und Strategien und die Erfolgskontrolle beinhalten?
- Welchen Standpunkt nimmt der EBR im Hinblick auf den aktuellen Umstrukturierungsplan ein? Gibt es unterschiedliche Meinungen?
- Verfügen die EBR-Mitglieder über ausreichende Qualifikationen, um Veränderungsprozesse richtig beurteilen zu können, oder haben sie Zugriff auf externe Ressourcen (Sachverständige) zur Unterstützung?
- Verfügt der EBR über einen Gewerkschaftskoordinator als Vertreter des Europäischen Gewerkschaftsverbandes?
- Welche Beziehungen bestehen zwischen dem EBR und den lokalen Interessenvertretungsgremien (sowohl im Bottom-Up- als auch im Top-Down-Dialog über die nationalen EBR-Delegierten)? Was funktioniert gut, und wo gibt es noch Raum für Verbesserungen?
- Welche Beziehungen hat der EBR mit der Unternehmensleitung auf der länderübergreifenden Ebene und auf nachgeordneten Ebenen (einschließlich unterschiedlicher Sparten und Geschäftsfelder)?
- Verfügt der EBR über Verbindungen mit anderen EBR, die in ähnliche Umstrukturierungsprozesse eingebunden waren?
- Welche Rolle spielen die zuständigen Gewerkschaften auf der Unternehmensebene? Wie hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in den unterschiedlichen im EBR vertretenen Ländern?

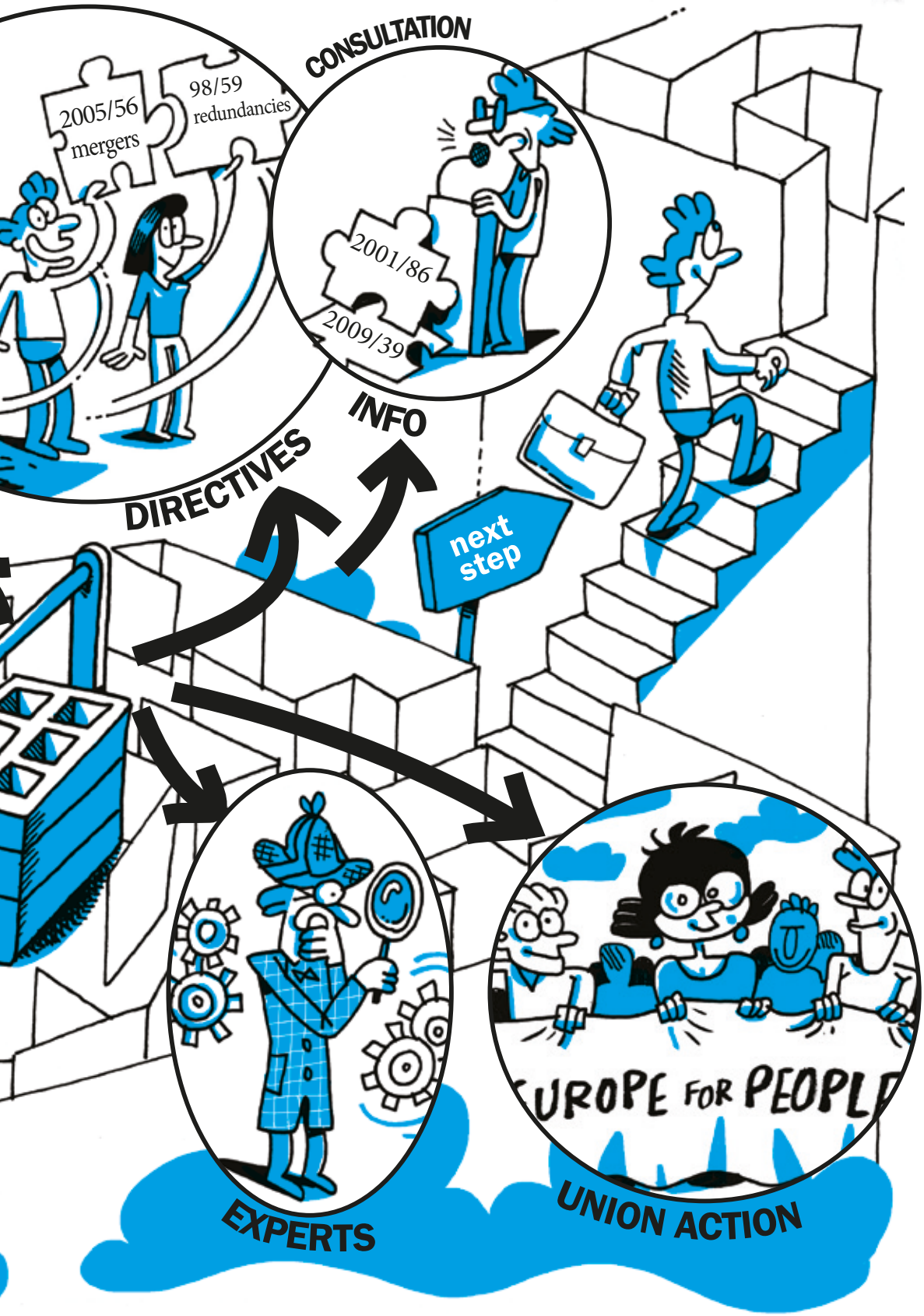
Die Auswirkungen von Umstrukturierungen sind immer lokal

Umstrukturierungen betreffen in erster Linie die Arbeitsplätze und die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter in den Betrieben. Aus diesem Grund sollte der EBR sich während der gesamten Änderungs- und Umstrukturierungsprozesse weiter aktiv mit den Bedürfnissen der lokalen Mitarbeiter und ihrer Vertretungsgremien befassen. Dies kann die ultimative Gelegenheit sein, den Nutzen des EBR und seine Fähigkeit zu demonstrieren, sich mit konkreten Angelegenheiten zu befassen, die direkte Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben.



Das Recht eines EBR, zusammenzukommen und Umstrukturierungsmaßnahmen zu erörtern und darauf zu reagieren, konkurriert nicht mit dem Recht auf

EUROPEAN COMMISSION
COORDINATION WITH LOCAL LEVEL
LEGAL RECOURSE
European Works Council


2005/56
mergers
98/59
redundancies
CONSULTATION
2001/86
2009/39
INFO
DIRECTIVES
next
step
EXPERTS
UNION ACTION

Um die volle Unterstützung der Belegschaft zu gewinnen und für Aktionen zu nutzen, sollte der EBR die folgenden Fragen stellen:

- Hat der betroffene Standort ein eigenes EBR-Mitglied? Falls nein, steht ein EBR-Mitglied aus diesem Land in Kontakt mit dem Arbeitnehmervertreter dieses Standortes?
- Abgesehen von der wechselseitigen Berichterstattung durch lokale EBR-Delegierte, hat euer EBR direkte Kommunikationskanäle mit lokalen Arbeitnehmern und ihren Vertretungsgremien eingerichtet, z. B. über einen Newsletter?
- Besuchen die wichtigsten Mitglieder eures EBR (z. B. der engere Ausschuss) regelmäßig lokale Standorte und nehmen an Arbeitnehmerversammlungen teil?
- Seid ihr über die Stimmung der lokalen Mitarbeiter und die Atmosphäre im Betrieb informiert?
- Seid ihr über die Erwartungen derjenigen Teile der Belegschaft informiert, die sowohl direkt als auch indirekt von einem Umstrukturierungsprojekt betroffen sind?

Anhörung und Unterrichtung auf der nationalen oder lokalen Ebene. Ganz im Gegenteil müssen sich die Aktivitäten und Strategien der Arbeitnehmervertreter gegenseitig ergänzen. Es geht nicht um die Frage, „wer zuerst informiert wird“, sondern vielmehr darum, was jede Ebene durch ihren Zugang zu Informationen gewinnen kann, die für Überlegungen zu den Folgen von Umstrukturierungsmaßnahmen von Nutzen sind. Es ist deshalb umso wichtiger, dass EBR-Mitglieder regelmäßig Informationen darüber austauschen, was auf der lokalen oder nationalen Ebene geschieht, und dass sie eine direkte gegenseitige Kontaktaufnahme versuchen, sobald der Verdacht auf Planung einer grenzüberschreitenden Maßnahme besteht.

Allzu oft wird der EBR erst kurz vor der endgültigen Entscheidung benachrichtigt, und die Mitteilung einer anstehenden Umstrukturierung kommt wie ein Blitz aus heiterem Himmel. Es ist deshalb wichtig, die Augen offen zu halten und auch frühe

Warnsignale nicht zu ignorieren, die auf wichtige anstehende Veränderungen hinweisen. Das können die Bestellung neuer Verwaltungsratsmitglieder oder eines neuen CEO sein, ungewöhnliche Entwicklungen im Aktienmarkt, eine Änderung der Aktionärsstruktur, der Zusammenschluss wichtiger Mitbewerber usw. Ein einfaches, aber sehr nützliches Werkzeug ist die Einrichtung eines **Google Alert** für Ihr Unternehmen.

4. Wie Veränderungen bewältigt und beeinflusst werden können

Die Situation des Unternehmens verstehen

In einer Situation, in der Signale auf eine bevorstehende Umstrukturierung hindeuten, muss der EBR etwas über die Wirtschaftsdaten und die hinter der Veränderung stehenden Zwänge sowie über die Motive und Ziele der Unternehmensleitung in Erfahrung bringen. Um die Situation des Unternehmens zu verstehen und die Plausibilität eines Umstrukturierungsplans beurteilen zu können, muss der EBR von der Unternehmensleitung unbedingt eine detaillierte Erklärung der Gründe und Ziele einfordern, die das geplante Projekt rechtfertigen. Ebenfalls muss die Leitung erklären, warum die beabsichtigten Maßnahmen zum Erreichen der definierten Ziele geeignet sind.

In der Praxis werden Umstrukturierungsprojekte oftmals durchgeführt, ohne dass vorher präzise und verifizierbare Ziele definiert werden. Es kann allerdings sein, dass es auch versteckte oder nicht offengelegte Ziele und Motive gibt. Kenntnisse

über alle diese Aspekte sind eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung einer eigenen Strategie. Im Falle von Outsourcing zum Beispiel werden oft die Verbesserung des Kundendienstes und die Optimierung vom Prozessen als Ziele genannt, aber das versteckte Motiv ist eigentlich die Verlagerung von Tätigkeiten in Unternehmen mit schlechteren Arbeitsbedingungen und niedrigeren Löhnen, um Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmer zu schwächen oder Beteiligungsrechte zu umgehen.

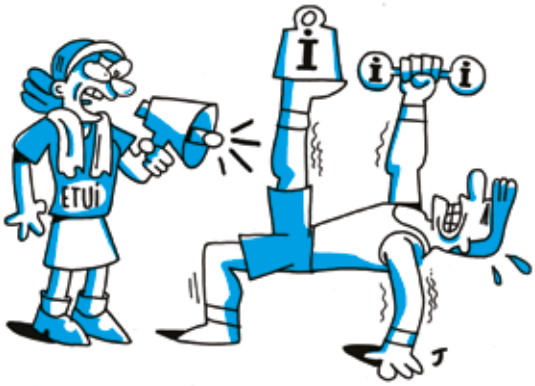
Der EBR verfügt über mehrere Möglichkeiten, um sich Klarheit über die Gesamt- und Einzelziele des Arbeitgebers zu verschaffen. Der offensichtliche Idealfall wäre gegeben, wenn der EBR den kompletten Geschäftsplan und detaillierte Antworten auf alle seine Fragen erhielte. Andere Strategien könnten ein Brainstorming und einen Informationsaustausch innerhalb des EBR und zwischen örtlichen Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertretern und Arbeitnehmervertretern auf Ebene der Leitungsorgane beinhalten. Von Zeit zu Zeit den Namen des Unternehmens zu googeln kann ebenfalls zu überraschenden Einsichten führen.

Um eine erste Abschätzung der Einzel- und Gesamtziele eines Umstrukturierungsplans vornehmen zu können, sollte euer EBR die folgenden Fragen stellen:

- Sind dem EBR die strategischen und operativen Ziele des Projekts bekannt?
- Auf welche Gesamtstrategie zielt das Unternehmen ab, und welche Ziele werden mit der Umsetzung verfolgt?
- Welche möglichen „versteckten“ Motive gibt es?
- Welche Vorteile und Nachteile könnte der Umstrukturierungsplan für den Arbeitgeber haben?
- Sind die Ziele des Umstrukturierungsplans bereits festgelegt oder sind sie noch „verhandelbar“?

Wichtige Anforderungen an die Informationsqualität

- Informationen sollten in ausreichend detaillierter Form vorgelegt werden. Gesamtzahlen sind nach Standort, Produkten oder Produktfamilien usw. aufzuschlüsseln. Dies ermöglicht ein besseres Verständnis der Entwicklungen innerhalb des Unternehmens und auf Ebene des lokalen Standortes.
- Zahlen sollten immer für das vorangegangene Jahr bzw. die vorherigen Jahre vorgelegt werden, damit Vergleiche gezogen und Trends erkannt werden können.
- Zusätzliche Hintergrundinformationen sollten zu aktuellen Entwicklungen und zukünftigen Plänen und Vorhaben zur Verfügung gestellt werden.
- Informationen sollten mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf vor einer EBR-Sitzung ausgehändigt werden, damit eine genaue Prüfung des (oft umfassenden) Materials möglich ist und Zeit genug für die Vorbereitungen von Fragen und Anmerkungen zur Verfügung steht.
- EBR-Sitzungen sind am produktivsten, wenn sich beide Parteien gut vorbereiten. Achtet darauf, rechtzeitig vor der Sitzung Informationen von lokalen Vertretern und Arbeitnehmern sowie Erkenntnisse zu wichtigen Entwicklungen zu erhalten, damit ihr bestimmen könnt, welche Themen bei der Unternehmensleitung angesprochen werden sollen.



Zusammenstellen aussagekräftiger Informationen

Um die ausufernde Erhebung oft nutzloser Informationen zu vermeiden und lediglich signifikante und zweckmäßige Erkenntnisse zu

gewinnen, sollte der EBR eine aktive Rolle bei der Festlegung der Tagesordnung für Sitzungen mit dem Management übernehmen und eindeutig kommunizieren, welche Informationen erwartet werden.

Kreative Informationserhebung und Gegenprüfung

Informationen, die nicht von der Unternehmensleitung zur Verfügung gestellt werden, können vielleicht über andere Quellen bezogen werden (z. B. Jahresberichte, Pressemitteilungen, Gespräche mit Führungskräften usw.). Es ist ebenfalls zu überprüfen, welche Informationen vom Unternehmen entsprechend den gesetzlichen Anforderungen bei Fusionen, Übernahmen oder Massenentlassungen offengelegt werden müssen. Solche alternativen Quellen sollten auf jeden Fall genutzt werden, um die in EBR-Sitzungen vorgelegten Informationen gegenzuprüfen.

Erweitertes Recht auf Anhörung und Unterrichtung der Arbeitnehmer im Falle grenzüberschreitender Fusionen und Übernahmen

Zusätzlich zu den EBR-Rechtsvorschriften hat die Europäische Union besondere Rechte für die Arbeitnehmerbeteiligung im Falle von Übernahmeangeboten und Fusionen eingeführt. Die Richtlinie 2004/25/EG sieht vor, dass Arbeitnehmer das Recht auf umfassende Informationen zu einem Übernahmeangebot haben und ebenfalls das Recht haben, ihre eigene Stellungnahme/Empfehlung zu äußern. In Falle von grenzüberschreitenden Fusionen haben die Arbeitnehmervertretungen nach Verordnung EG Nr. 139/2004 das Recht, während der von der GD Wettbewerb durchgeführten Untersuchungsverfahren gehört zu werden. Dieses Recht ist nicht allgemein bekannt, lohnt aber eine nähere Betrachtung.

Wichtige Informationen und Unterstützung können darüber hinaus aus externen Quellen wie Europäischen Gewerkschaftsverbänden oder nationalen Gewerkschaften bezogen werden. Diese können auch bei der Suche nach Wirtschaftsexperten, Betriebsräten anderer Unternehmen der gleichen Branche/Region oder Industrieverbänden behilflich sein.

Wichtige Faktoren im Anhörungsprozess

Die folgenden Aspekte sind für die Aufnahme und Durchführung eines sinnvollen Anhörungsprozesses wichtig:

- Der EBR ist sich über seine eigenen Ziele einig.
- Der Fahrplan und die Aufgabenteilung sind geklärt.
- Lokale Arbeitnehmervertretungen werden an der Prüfung der erwarteten Ergebnisse, Ziele und Arbeitsprozesse beteiligt.
- Interne und externe Sachverständige werden mit eingebunden.
- Der zeitliche Ablauf wird mit dem Arbeitgeber koordiniert.

Beteiligung lokaler Arbeitnehmervertreter

Die Prüfung eines Umstrukturierungsplans kann vom EBR nicht ohne die Beteiligung und Unterstützung lokaler Arbeitnehmervertreter bewältigt werden. Dies erleichtert nicht nur die Informationsbeschaffung oder ermöglicht die Abschätzung der Folgen, sondern ist auch eine Voraussetzung für die Akzeptanz der Arbeit des EBR durch die Belegschaft.

Um die unterschiedlichen Beteiligungsformen lokaler Arbeitnehmervertreter festlegen zu können, sollte der EBR folgende Fragen eindeutig beantworten können:

- Welche Unternehmensbereiche und lokalen Standorte sind von der Umstrukturierung betroffen?

- Welche Bereiche und Standorte sind indirekt betroffen, z. B. durch Lieferantenbeziehungen oder andere Folgewirkungen?
- Welche Verbindungen bestehen zwischen einzelnen Standorten? Gibt es Wettbewerb zwischen Standorten?
- Welche Auswirkungen auf Arbeitsplätze sind zu erwarten? Wurden Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen angekündigt?
- Welche unterschiedlichen Interessen und Orientierungen bestehen innerhalb des EBR und zwischen den Arbeitnehmervertretungen lokaler Standorte über Landesgrenzen hinweg?

Beurteilung des Umstrukturierungsplans

Bevor eine Prüfung und kritische Wertung der von der Unternehmensleitung vorgelegten Kalkulationen erfolgen kann, sollte der EBR gemeinsam mit Vertretern der betroffenen Sparten, Bereiche und Standorte beurteilen, ob der Umstrukturierungsplan als ein sinnvoller Teil der Unternehmensstrategie angesehen werden und einen positiven Beitrag zur Stabilisierung von Arbeitsplätzen, Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Kontext der Anforderungen des Marktes, des Wettbewerbsumfelds und der Kernkompetenzen des Unternehmens leisten kann.

Die folgenden wichtigen Fragen sollte sich der EBR zur Beurteilung der Plausibilität der Umstrukturierungspläne oder -projekte stellen:
- Hat die Unternehmensleitung eine überzeugende Antwort auf die Frage nach der strategischen Bedeutung des Umstrukturierungsplans gegeben?
- Erscheint der beabsichtigte Umstrukturierungsplan auch nach näherer Prüfung als wirtschaftlich sinnvoll?
- Erscheinen die vom Arbeitgeber vorgegebenen Gesamt- und Einzelziele realistisch?
- Welche Auswirkungen wird die Umstrukturierung auf die Beschäftigungssituation haben?
- Welche Auswirkungen werden sich für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ergeben?
- Welche Risiken für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens hat das Management in seinem Umstrukturierungsplan genannt? Welche Maßnahmen will das Unternehmen ergreifen, um diese Risiken zu mindern?

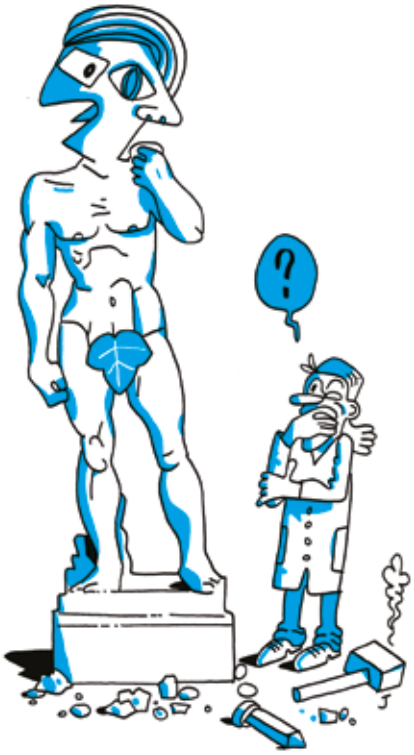
Für eine gemeinsame Umstrukturierungsstrategie: eine praktische Übung

Auf der Arbeitnehmerseite besteht die beste Vorbereitung auf eine bevorstehende länderübergreifende Umstrukturierung in der Entwicklung einer gemeinsamen Aktionsstrategie mit einer detaillierten Übersicht über die Aufgaben und Verantwortungsbereiche der wichtigsten beteiligten Akteure: EBR und engerer Ausschuss, lokale Arbeitnehmervertreter, Gewerkschaften, Europäischer Gewerkschaftsverband und Sachverständige. Die Rolle jedes dieser Akteure kann im Hinblick auf vier wichtige Aufgabenbereiche definiert werden: Anhörung und Unterrichtung, Verhandlungen (von Sozialplänen, Rahmenvereinbarungen usw.), Kommunikation und unterschiedliche Aktionen (Pressemitteilungen, gemeinsame Erklärungen, Demonstrationen, Streiks usw.).

Ihr könnt dies anhand der nachstehenden Tabelle optisch durch Eintragen der entsprechenden Informationen in alle Felder darstellen. Wenn möglich, könnt ihr auch einen Zeitrahmen und Prioritäten angeben.

Es ist daran zu denken, dass der Sinn dieser Übung darin besteht, eine gemeinsame Strategie für den EBR und die lokalen Arbeitnehmervertreter zur Bewältigung der Umstrukturierung zu entwickeln.

	Anhörung und Unterrichtung	Verhandlungen	Kommunikation	Aktion
EBR und engerer Ausschuss				
Lokale Arbeitnehmervertreter				
Gewerkschaften				
Europäischer Gewerkschaftsverband und andere Sachverständige				



5. Nach der Umstrukturierung: Manöverkritik

Eine kritische Rückschau auf die Umstrukturierung und ihre Ergebnisse und auch auf die eigene Rolle des EBR innerhalb des Prozesses sollte zu einem festen Bestandteil einer gründlichen Bewertung im Anschluss an die abgeschlossene Umstrukturierung werden. Dieser kritische Rückblick sollte gemeinsam von der Unternehmensleitung und vom EBR ausgeführt werden. Noch wichtiger ist aber, dass er vom EBR auch in Zusammenarbeit mit lokalen Arbeitnehmervertretern und dem Europäischen Gewerkschaftsverband in einem separaten Prozess durchgeführt wird.

Im Prinzip geht es bei einer solchen Manöverkritik um drei einfache Fragen:
- Was hat gut funktioniert?
- Was hat nicht gut funktioniert oder ist gescheitert?
- Was können wir beim nächsten Mal anders machen?

Es ist wichtig, unterschiedliche Ansichten zu diesen Fragen aus unterschiedlichen Standorten oder Geschäftsbereichen zu hören und auch die Gründe für unterschiedliche Bewertungen festzustellen.

Auf Grundlage dieser Überlegungen sollte der EBR sich darüber im Klaren werden, was in Zukunft zur Verbesserung seiner Mitwirkung bei Umstrukturierungen getan werden kann und wie die Wiederholung von Fehlern vermieden werden kann.

6. Ein gutes Beispiel setzen

Für den Umgang mit Umstrukturierungen gibt es keine Standardlösung, die für alle Fälle passt. Wenn der EBR einen guten und transparenten Dialog mit der Unternehmensleitung pflegt, können eindeutige Regelungen in der Vereinbarung ausreichend sein. Wenn die Beziehung aber eher konfliktbeladen ist und die Unternehmensleitung sich weigert, ihre Pläne vollständig offenzulegen und Hunderte von Arbeitsplätzen auf dem Spiel

stehen, sind Arbeitskampfmaßnahmen oder sogar juristische Schritte in Erwägung zu ziehen. Hier einige Beispiele aus der Praxis:

Beispiel 1 Europäischer Betriebsrat Ecolab & Nalco, 21.5.2015

„Die zentrale Leitung stellt dem EBR alle erforderlichen Informationen zur Verfügung. Diese Informationen müssen vollständig sein und rechtzeitig mindestens eine Woche vorher vorliegen. ... Die zentrale Leitung berücksichtigt den Standpunkt und die Empfehlungen des EBR in ihrer Entscheidungsfindung und antwortet dem EBR innerhalb von 15 Tagen mit einer begründeten Stellungnahme. ... Zwischen den Parteien findet eine Anhörung mit dem Ziel einer gegenseitigen Verständigung statt."

Beispiel 2 Europäischer ABB-Betriebsrat, 12.4.2013

„Falls mindestens 50 Mitarbeiter von einer Maßnahme betroffen sind, werden der Präsident und der Vizepräsident des Europäischen ABB-Betriebsrates informiert, bevor diese Maßnahme bekanntgegeben wird, und die anschließenden Anhörungs- und Unterrichtungsschritte vereinbart. Falls mindestens 100 Mitarbeiter von einer Maßnahme betroffen sind, werden der engere Ausschuss und die Vertreter der betroffenen Länder informiert und die anschließenden Anhörungs- und Unterrichtungsschritte vereinbart."

Beispiel 3 Equens SE

Während einer dreitägigen Weiterbildungsmaßnahme, die 2011 stattfand und an der alle Mitglieder des SE-Betriebsrates und alle lokalen Vertreter aus den Niederlanden, Deutschland und Italien, ihre jeweiligen Gewerkschaftsfunktionäre und ein politischer Sekretär von UNI Europa teilnahmen, wurde ausführlich erörtert, wie die europäische und die lokale Arbeitnehmervertretung im Falle einer Umstrukturierung ineinandergreifen. Im Ergebnis führte dies zum Modell eines Flowcharts, das von der zentralen Leitung akzeptiert wurde und ein schrittweises Vorgehen mit konstantem Feedback lokaler und europäischer Vertretungsgremien beschreibt, bis eine formelle Stellungnahme des SE-Betriebsrates vorliegt. Danach erfolgt die endgültige Entscheidung.

Beispiel 4 General Electric

GE wurde zu einem wichtigen Akteur in der europäischen Energiewirtschaft, nachdem das Unternehmen im November 2015 Alstom Power übernommen hatte. Nur drei Monate nach Abschluss der Übernahme teilte GE mit, 3 Milliarden Euro durch den Abbau von 6.500 Arbeitsplätzen in Europa einsparen zu wollen. Als Antwort darauf hat die GE-Koordinierungsgruppe der Gewerkschaft IndustriAll Europe am 8. April 2016 einen Aktionstag organisiert, der gleichzeitig vor der Firmenzentrale in Paris und an Standorten überall in Europa stattfand. Tausende von Arbeitnehmern stellten die gleichen Forderungen: Stellenabbau stoppen, zukunftsorientiertes industrielles Konzept für den Gesamtkonzern entwickeln, Recht auf Anhörung und Unterrichtung respektieren und die von Arbeitnehmervertretern vorgeschlagenen Alternativen überdenken.

Beispiel 5 RWE

Am 10. März 2010 haben der EBR und die zentrale Leitung eine transnationale Rahmenvereinbarung über die „Geltung von Mindeststandards bei Umstrukturierungen im RWE-Konzern" unterschrieben. Diese Vereinbarung sieht eine Definition von Umstrukturierungsmaßnahmen, innerhalb des gesamten Konzerns geltende Mindeststandards sowie Regelungen für die Beteiligung des EBR vor, und ebenfalls eine Reihe von Grundsätzen zur Minimierung der sozialen Auswirkungen für einzelne Arbeitnehmer im Falle einer Umstrukturierung.

European Trade Union Institute

Bd du Roi Albert II, 5
1210 Brussels
Belgium
+32 (0)2 224 04 70
etui@etui.org
www.etui.org

Diese Broschüre wurde vom Europäischen Kompetenzzentrum für Mitbestimmung (EWPCC) entwickelt. Sie ist das dritte einer Reihe von praxisbezogenen und anschaulich illustrierten Handbüchern für Arbeitnehmervertreter in transnationalen Anhörungs- und Unterrichtungsgremien.

Redaktionsteam Eckhard Voss, wmp consult; Bruno Demaître, ETUI; Stan De Spiegelaere, ETUI
Illustrationen © Juan Mendez
Grafikdesign Coast-Agency

Das ETUI möchte mit seinen Publikationen Diskussionen anregen und die Debatte fördern. Die geäußerten Ansichten sind diejenigen der Autoren und geben nicht notwendigerweise die Auffassungen des ETUI oder seiner Generalversammlung wieder.

Weitere Informationen bei:
Bruno Demaître, ETUI
bdemaitre@etui.org

© European Trade Union Institute
D/2018/10.574/20
ISBN 978-2-87452-494-3

FSC

Das ETUI wird von der Europäischen Union finanziell unterstützt.
Die Europäische Union ist nicht für die Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen verantwortlich.

etui.