



European Trade Union Confederation (ETUC)
Confédération européenne des syndicats (CES)



„Multinational company restructuring: tackling the impact of the crisis through stronger transnational trade union coordination“

(Umstrukturierungen multinationaler Unternehmen: Bewältigung der Krise durch verstärkte grenzüberschreitende Koordinierung der Gewerkschaften)

1. Die Herausforderung: Wandel und Antizipation

1.1 Hintergrund des Projekts

Zyklische Umstrukturierungen sind in Europa nicht neu. In der jüngsten Finanzkrise zeigte sich eine beschleunigte Zunahme von Unternehmensrestrukturierungen als Ausweg aus dem globalen Finanzkollaps. Diese plötzliche Veränderung stellt ein großes Problem für die transnationale Vertretung der Arbeitnehmerinteressen dar und zwang die europäischen Gewerkschaften, sich noch intensiver um die Formulierung und Organisation einer angemessenen, sozialverträglichen Antwort zu bemühen.

Die Dauer der Umstrukturierungswellen hängt jedoch mehr von den strukturellen und endogenen Merkmalen der europäischen Wirtschaft ab. Durch die Krise rückten einige bereits bestehende Probleme stärker in den Blickpunkt. Viele Sektoren der europäischen Wirtschaft leiden seit langer Zeit an Überkapazitäten, an einem Rückstand an technischen Innovationen und an Preiswettbewerb. Bereits vor der Krise wurde deutlich, dass die Produktionsstrategie in Europa veraltet ist. Die Gestaltung einer innovativen Industriepolitik ist zwar dringlicher denn je, allerdings keine neue Aufgabe. Eine wettbewerbsfähige Wachstumsstrategie muss letztlich auch den Herausforderungen einer neuen Energiepolitik, der ökologischen Nachhaltigkeit und der demographischen Veränderungen Rechnung tragen. Diese bekannten Probleme sind mit multidimensionalen Veränderungen verbunden, die „lange Wellen“ von Konsequenzen nach sich ziehen. In dieser Phase kann daher der erfolgreiche Ausweg aus der Krise nur eine kurzfristige Priorität darstellen: Der angekündigte Wandel muss angesichts der erforderlichen tiefgehenden und integrierten Umstrukturierung dauerhaft und physiologisch sein, wenn Europa bis 2020 eine „in hohem Maße wettbewerbsfähige soziale Marktwirtschaft“ werden soll.

In einem langfristigen Wandel muss als gesellschaftliche Priorität gewährleistet werden, dass die Arbeitnehmer aktiv an den Veränderungen beteiligt werden, und nicht nur eine Schadenbegrenzung hinsichtlich der Folgen der plötzlichen Krise betrieben wird. Am besten wäre eine Einbindung der Arbeitnehmer in den Prozess der *Antizipation* des Wandels und seiner Folgen, um sie aktiv an der Bewältigung dieses Prozesses zu beteiligen. Tatsächlich ist die Antizipation ein Schlüsselement, um den Nutzen des Wandels für alle Beteiligten zu maximieren. Nur mit einem umfassenden Ansatz können soziale Unsicherheiten bei strategischen Entscheidungen verringert und soziale Konflikte vermieden werden.

In diesem Zusammenhang ist es von entscheidender Bedeutung, den Arbeitnehmern adäquate Methoden und Instrumente zur Seite zu stellen und ihnen effektive Rechte einzuräumen, durch sie zu Akteuren im gesamten Prozess werden.

Das Projekt *„Multinational company restructuring: tackling the impact of the crisis through stronger*

transnational trade union coordination“ (Umstrukturierungen multinationaler Unternehmen: Bewältigung der Krise durch verstärkte grenzüberschreitende Koordinierung der Gewerkschaften) wurde vom Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) in Zusammenarbeit mit den Europäischen Gewerkschaftsverbänden (EGV) und der Agentur für soziale Entwicklung gefördert und verfolgt eine doppelte Zielsetzung. Solange die Krise andauert, soll hauptsächlich die grenzüberschreitende Koordination der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern auf verschiedenen Ebenen der multinationaler Konzerne verbessert werden, die Umstrukturierungen planen. Die Idee war es, die Akteure bei der Entwicklung einheitlicher, gemeinsamer Handlungsansätze als Reaktion auf die Umstrukturierungen zu unterstützen. Längerfristig soll eine Methode festgelegt und ausgearbeitet werden, mit der die Arbeitnehmervertreter proaktiv an strategischen Entscheidungsprozessen im Rahmen der anhaltenden Wandels beteiligt werden. Das Projekt stellte daher für die EGV eine gute Gelegenheit da, mehrstufige Koordinierungsstrategien im Umfeld der Umstrukturierungen multinationaler Unternehmen zu testen und weiterzuentwickeln. Der Schwerpunkt lag auf der Ausarbeitung von Kommunikations- und Handlungsverfahren, bei denen alle Akteure auf Arbeitnehmerseite so eingebunden werden, dass sie ihre formell auf europäischer Ebene zuerkannten Rechte und Vorrechte auch wahrnehmen können.

1.1 Methodischer Hinweis

Konkret umfasste das Projekt 42 gewerkschaftliche Koordinierungstreffen, auf denen rund 52 multinationale Unternehmen untersucht wurden, bei denen diverse Umstrukturierungsmaßnahmen im Gange waren. Diese Treffen brachten EGV-Vertreter und -Koordinatoren, nationale Vertreter der angeschlossenen Organisationen, Unternehmensvertreter, EBR-Delegierte und in einigen Fällen auch Vertreter internationaler Gewerkschaftsorganisationen einzelner Branchen an einen Tisch. Ziel war die Festlegung gemeinsamer Strategien, die individuell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt sind und sowohl auf Europa- als auch auf Länderebene umgesetzt werden sollen. Die Strategien sollen gewährleisten, dass die Arbeitnehmerinteressen stärker berücksichtigt und die sozialen Kosten der Umstrukturierungen begrenzt werden.

Der nachfolgende Bericht basiert auf anderen Berichten und Dokumenten (wie Pressemitteilungen, gemeinsame Erklärungen, Sitzungsprotokolle), die im Rahmen der Koordinierungssitzungen erstellt wurden.

Die individuelle Situation jedes Unternehmens ist zwar einzigartig, dennoch werden in diesem Bericht Ähnlichkeiten und gemeinsame Probleme benannt, die im Verlauf des Projekts ermittelt wurden. Insbesondere bot das Projekt die Gelegenheit zur Beurteilung der Fortschritte bei der Umsetzung der grundlegenden sozialen Rechte und Arbeitnehmerrechte in multinationalen Unternehmen, mit besonderer Berücksichtigung der Rechte auf Unterrichtung und Anhörung. Außerdem wurden die beschlossenen Strategien und Maßnahmen im Einzelfall untersucht.

2. Formen der Arbeitnehmerbeteiligung in der transnationalen Dimension

2.1 Gewerkschaftliche Koordination als Methode

Auf den gewerkschaftlichen Koordinierungssitzungen wurden zwei wesentliche Aspekte in Zusammenhang mit der aktuellen Lage diskutiert.

Ein Thema war die konstante Notwendigkeit der Koordinierung der Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertreter und Organe auf supranationaler Ebene. Die Existenz solch wirtschaftlicher Gebilde wie multinationale Konzerne erfordert den ausgleichenden Gegenpol einer grenzüberschreitend organisierten Arbeiterschaft. Die Organisation einer transnationalen Vertretung der Arbeitnehmerinteressen ist eng mit der komplexen Europäisierung der Arbeitsbeziehungen, der Transnationalisierung der Vertretungsformen in Gruppen und den bestehenden europäischen Vertretungsgremien (d.h. die Europäischen Betriebsräte (EBR)) verbunden. Außerdem müssen die länderspezifischen Unterschiede zwischen den Vertretungsmodellen, die Rechte der nationalen Arbeitnehmervertretungen und die Managementstrukturen des Unternehmens berücksichtigt werden. So waren die Koordinierungstreffen aus „interner Sicht“ die Antwort auf eine *methodische strukturelle Notwendigkeit* der transnationalen Vertretung der Arbeitnehmerinteressen. Diese steht im Zusammenhang mit der Formulierung einer inneren Identität - gemeinsame Werte, Interessen und Handlungsansätze - in einem komplexen, transnationalen Umfeld. Gewerkschaftliche Kanäle mit ihren kapillar organisierten, anerkannten und legitimierten Strukturen auf verschiedenen Ebenen, auf die sich die Koordinierung stützt, können die Funktion der oben genannten ausgleichenden Gegenkraft der transnationalen Arbeiterschaft erfüllen.

Ein zweiter Aspekt betrifft eher die „externe“ Perspektive. Umstrukturierungsprozesse haben heute viele Gesichter: Sie erstrecken sich über mehrere Ebenen und betreffen die Umstrukturierung von Arbeitsmethoden ebenso wie finanzielle Aspekte. Aufgrund dieser Komplexität und Vielfalt ermöglicht die transnationale Gewerkschaftscoordination bessere Lösungsansätze für multidimensionale Probleme. Tatsächlich können mit zunehmender Mutidimensionalität der Umstrukturierungsprozesse auch verstärkt multidimensionale Herangehensweisen verwendet werden. In diesem Sinne stellen sie die Basis für den Umgang mit der ungleichen Machtverteilung zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern dar, denn die Arbeitgebervertreter haben wesentlich bessere Voraussetzungen für die Berücksichtigung der verschiedenen Ebenen und Dimensionen als die Arbeitnehmervertreter. Damit sollte gewährleistet sein, dass die sozialen Auswirkungen der Umstrukturierungen selbst in einem derart komplexen Umfeld gebührend berücksichtigt werden können.

2.2 Gewerkschaftliche Koordination und das Recht auf Unterrichtung und Anhörung

Für eine effiziente Arbeitnehmerbeteiligung in einem transnationalen Unternehmen stellen die grundlegenden Rechte der Arbeitnehmer auf Unterrichtung und Anhörung, die seit Jahren fest in der EU-Gesetzgebung verankert sind, ein wesentliches Merkmal dar. Strategien für die gewerkschaftliche Koordination basieren hauptsächlich auf einer soliden europaweiten Informationsplattform. Auf dieser Grundlage können Anhörung und Beteiligung der Arbeitnehmer konkret werden und zu Entscheidungsprozessen auf transnationaler Ebene mit spezifischen Handlungsansätzen im Rahmen von Umstrukturierungen beitragen.

Eine vollständige und vorschriftsmäßige Umsetzung dieser Rechte stellt daher eine Voraussetzung dar, dass ein gewisses Maß an Beteiligung tatsächlich gewährleistet ist, umso wichtiger ist dies angesichts der Antizipation und Vorbereitung des Wandels in sozial verantwortlicher Weise.

Durch diesen Umstand wird die wichtige Rolle vorhandener und reibungslos funktionierender EBR deutlich, die für die gruppenweiten Verfahren für die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer zuständig sind. Sie stellen damit den Dreh- und Angelpunkt für europaweite koordinierte Strategien

dar. Die Bedeutung der EBR im Rahmen der gewerkschaftlichen Koordinierungsstrategien erwächst aus der Verbindung der Aufgaben, die sie erfüllen können. Sie können ein Frühwarnsystem darstellen, das Zentrum eines gegenseitigen Informationsaustauschs oder Anfangs- und Sammelpunkt für die Ergebnisse der Anhörungsverfahren auf verschiedenen Unternehmensebenen. Die EBR können initiative Ansprechpartner für die Unternehmensleitung sein. Ihr Beitrag zum sozialen Dialog auf Unternehmensebene ist ein herausragendes Beispiel für ihr Potenzial, als Initiator für den Austausch von Akteuren auf verschiedenen Ebenen zu dienen. Auf diese Stärken bauen die EGV, wenn sie ihre Schwerpunkte auf die korrekte Bildung, Anerkennung und Funktionsfähigkeit der EBR in Umstrukturierungsprozessen setzen.

Dazu müssen die EBR allerdings eine breite Anerkennung als „zentrale Schnittstelle“ der vielen nationalen und lokalen Organe Anerkennung finden. Ihre Einbindung in Umstrukturierungsprozesse funktioniert nur dann, wenn sich die nationalen und lokalen Vertreter und Gewerkschaften ihrer potenziellen Rolle als grenzübergreifende Interessengruppe bewusst sind und dieses Status akzeptieren. Umgekehrt stellt die gewerkschaftliche Koordinierung für die EBR die erforderliche Unterstützung in allen Situationen dar, die sich nicht allein bewältigen können (oder sollten), wie Verhandlungen, zudem werden sie in ihrem Potenzial und ihrer komplexen Rolle legitimiert. Nur mit einer integrierten und koordinierten Verwaltung der Ressourcen und Kompetenzen auf verschiedenen Ebenen der Unterrichtung und Anhörung kann eine antizipatorische Rolle auf transnationaler Ebene ausgefüllt werden.

2.3 Erfahrungen aus der Praxis für die Antizipation und Bewältigung des sozialen Wandels

Die Entwicklung europaweiter gewerkschaftlicher Handlungsstrategien, welche die EBR in den Mittelpunkt stellen, hat sich in der Praxis bewährt. Aufgrund der Rolle, die die EBR übernehmen können, sind viele EGV der Ansicht, dass bei der Handhabung von Umstrukturierungen im ersten Schritt der Status der EBR und ihre Funktionsweise zu beurteilen ist, insbesondere im Hinblick auf die Bedeutung der Unterrichts- und Anhörungsverfahren. In den Sitzungen konzentrierten sich daher viele Maßnahmen auf die Bildung und Durchsetzung von EBR als strategische Meilensteine, mit denen gewährleistet werden soll, dass die EBR proaktiv mit den festgelegten Strategien für die gewerkschaftlich gesetzten Ziele tätig werden.

Die Synergie zwischen den EBR und anderen Vertretungsebenen ist jedoch noch immer mit verschiedenen Problemen verbunden, von denen einige der inhärenten Komplexität einer konkreten Koordinierung auf transnationaler Ebene geschuldet sind. Größere Sorgen bereiten jedoch andere Schwierigkeiten, die mit einer unvollständig oder überhaupt nicht vorhandenen Umsetzung der EU-Gesetzgebung in der Praxis in Zusammenhang stehen. Insbesondere hat sich bei den meisten Sitzungen gezeigt, dass es um die Rechte auf Unterrichtung und auf Anhörung und Beteiligung in transnationalen Konzernen noch immer schlecht bestellt ist. Die koordinierte Stellungnahme der Konzernmitarbeiter basiert auf der komplexen, jedoch notwendigen kognitiven Phase der Koordination der für die Anhörung zweckmäßigen Informationen. Gewerkschaftliche Koordinierungsstrategien sollten voraussetzen können, dass diese primäre, grundlegende Phase abgeschlossen ist. Die, wie sich gezeigt hat, mangelhafte Umsetzung der Rechte auf Unterrichtung und Anhörung auf europäischer Ebene erfordert daher gelegentlich weitere Maßnahmen, mit denen die Voraussetzungen für die Durchsetzung

der Rechte fast von Grund auf neu geschaffen werden müssen. Da Frühwarnsysteme auf dem reibungslosen Funktionieren der Informationsmechanismen basieren, ist in dieser Situation nicht nur keine Antizipation möglich, auch die Wirkung gewerkschaftlicher Maßnahmen auf den Kern des Problems wird verzögert. Die Phasen der Antizipation und „Problemlösung“ sind eng miteinander verwoben. Die Praxis hat gezeigt, dass die Existenz gut funktionierender Mechanismen für die Unterrichtung und Anhörung auf Gruppenebene und auf Ebene der EBR konkrete und zügige Lösungsansätze für Arbeitnehmerinteressen im Rahmen geplanter Umstrukturierungen begünstigt.

3. Analyse gemeinsamer Probleme

3.1 Ursachen der Umstrukturierungen und Verstoß gegen die Sozial- und Arbeitsgesetzgebung

Die im Rahmen des Projekts organisierten Unternehmensgespräche ergaben eine Reihe verschiedener Ursachen für Betriebsverlagerungen, Betriebsschließungen, Fusionen, Übernahmen oder für die Neuorganisation von Produktionsprozessen oder die Auslagerung von Geschäftstätigkeiten, um nur die gebräuchlichsten Formen von Umstrukturierungen zu nennen, die für multinationale Unternehmen und ihre Belegschaften auf der Tagesordnung stehen.

Bei mehreren Unternehmen waren diese aufgrund **lange bestehender struktureller Schwierigkeiten** erforderlich, die durch die Krise weiter verschärft wurden. Insbesondere war dies bei bestimmten Sektoren wie der Metall-, Stahl- oder Automobilbranche der Fall (u.a. GM, Bosch, Arcelor, IBM, Fiat, Delphi, Bosch und Johnson Control). Andere Unternehmen waren von der starken wechselseitigen Abhängigkeit aller Marktteilnehmer entlang der Lieferketten betroffen, wie etwa Firmen, die im Baugewerbe tätig sind (Thyssenkrupp Elevator). Einige Umstrukturierungen waren auch auf verstärkte institutionelle Forderungen nach Energieeinsparungen und Umweltschutz zurückzuführen, davon war besonders die Haushaltsgerätebranche (Indesit, Whirlpool, BSH, Electrolux) betroffen, die Zementbranche (Holcim, HeidelbergCement, Lafarge, Buzzi) sowie die Sektoren Abfallwirtschaft (SITA) und Energie (EON). In anderen Wirtschaftszweigen haben sich der intensive Preiswettbewerb mit Fernost und der Nachfragerückgang in Europa durch die Krise weiter verschärft, davon waren die Zement- und Bausektoren betroffen sowie der Grafik- und Verpackungssektor (Amcor, Circle Printers, Rio Tinto Alcan).

Die Krise war auch ein Katalysator für Umstrukturierungsprozesse, die mit finanziellen oder doch zumindest nicht vorwiegend mit produktionsbedingten Ursachen verbunden waren (TRW, InBev, CocaCola). In vielen Fällen ergab die Analyse der Finanzlage des Unternehmens, dass das umstrukturierte Unternehmen ungeachtet der branchenspezifischen Probleme technisch immer noch rentabel arbeitete (Arcelor Mittal, Bosch, GME, GM Opel, Fiat): Die Veränderungen standen einerseits unter dem Gesichtspunkt der Erhaltung des Geschäftsbetriebs auf lange Sicht, andererseits wurden sie von der Unternehmensleitung im Namen der Aktionärsinteressen vorangetrieben (InBev). Einige interne Umorganisationen scheinen daher durch die konkrete Notwendigkeit der Rückkehr zur Rentabilität eher gerechtfertigt zu sein (Rentokil, DBA), andere waren klar die Folge von unternehmerischer Unfähigkeit (Clariant) oder schlicht von „Habgier“, deren Konsequenzen ausschließlich auf dem Rücken der Belegschaft ausgetragen wurden (GM, Arcelor Mittal, InBev).

Verschiedentlich diente die Wirtschaftskrise, der Druck auf die Kosten und die Notwendigkeit von Umstrukturierungsmaßnahmen augenscheinlich als Vorwand für Entlassungen und die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen. Dabei wurden in mehreren Fällen **gegen geltende sozial-**

und arbeitsrechtliche EU-Vorschriften verstoßen, begleitet von einer insgesamt mangelhaften Umsetzung der sozialen Rechte und Arbeitnehmerrechte.

Auch ein verstärkter Rückgriff auf Zeitarbeitskräfte mit weniger Sicherheiten und weniger Schutz (Johnson Control), Verschlechterung der Bedingungen im Hinblick auf die Arbeitszeiten (Bosch), Abbau von Sicherheitsstandards (Thyssenkrupp Elevator) und weitere Praktiken des Sozialdumpings konnten beobachtet werden (Circleprinters, UPS, DHL, InBev, Pfizer, Bayer, Fiat). Gelegentlich wurde die mangelhafte Umsetzung der EU-Gesetzgebung von Unsicherheiten in Zusammenhang mit der Ausübung von Arbeitnehmerrechten auf transnationaler Ebene begleitet. Unternehmen können diese Unsicherheiten bezüglich der anwendbaren nationalen Rechtsvorschriften, der gerichtlichen Zuständigkeit oder der anzugehenden nationalen Themen ausnutzen. In internationalen Transportunternehmen (UPS) zum Beispiel scheinen Umstrukturierungen mit einer systematischen Ausnutzung konkurrierender Rechtsordnungen („law shopping“), einer mangelhaften Umsetzung der EU-Vorschriften, die tägliche Fahrleistung, Arbeitszeit und einzuhaltende Ruhepausen regeln, sowie anderer sozialer Rechte und Arbeitnehmerrechte einher zu gehen.

Regelmäßig hat diese Situation für die Arbeitnehmer vorwiegend wirtschaftliche und arbeitsbezogene Konsequenzen: Werksschließungen, Entlassungen, Standortwettbewerb, unzureichende Schulungsmaßnahmen und schlechte Vorbereitung auf den Übergang.

Darüber hinaus sind in verschiedenen europäischen Unternehmen **grundlegende Gewerkschaftsrechte** ernsthaft gefährdet (Vattenfall, Vion, Delphi). Das Problem trifft vorwiegend, aber nicht nur, Arbeiternehmer und Arbeitnehmervertreter, die außerhalb der Europäischen Union tätig sind (mexikanische Beschäftigte bei Johnson Controls, türkische Mitarbeiter von IBM).

Besonders die fast systematisch zu nennende **Verletzung der grundlegenden Rechte der Arbeitnehmer auf Unterrichtung und Anhörung** auf europäischer Ebene stellen ein großes Problem dar, durch das die potenziellen Handlungsspielräume der Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften massiv geschwächt werden können (Kuhne&Nagel, UPS, DP-DHL, Circleprinters, AB InBev, Arcelor Mittal, GM, Bosch, IBM, Johnson Controls, Delphi, Clariant, AGC, Vattenfall). Im Hinblick auf die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen wird dies besonderes relevant bei bestimmten Formen der Unternehmensumstrukturierungen, d.h. bei Fusionen, Übernahmen, Auslagerung oder Ausgliederung von Tätigkeiten (Compass, Areva T&D, Scheider, Alstom; Rio Tinto-Amcor, Veolia-Transdev, BA-Iberia, Dow, Wyet-Pfizer). Die Schaffung neuer Unternehmensstrukturen in diesem Kontext, die in der Regel von massiven Reorganisationsmaßnahmen flankiert werden (Stellenabbau, Betriebsschließungen, Neuorganisation der Produktion) geht nicht mit der Bildung entsprechender Arbeitnehmervertretungen einher, die in der Lage sind, mit der neuen Situation umzugehen.

Diese Umstände zwingen die Gewerkschaften auf allen Ebenen (ganz besonders auf der europäischen), sich intensiver um Interventionsmaßnahmen bzw. um die Wiederherstellung der Bedingungen für zeitnahe Interventionen oder um die Abgabe individueller Empfehlungen zu bemühen. Infolgedessen kann sich der gesamte Prozess der Ausarbeitung geeigneter und koordinierter Lösungsansätze hinauszögern.

3.2 Informationsmanagement bei Umstrukturierungen

Eine besonders hervorzuhebender Schwachpunkt, der im Verlauf der Sitzungen festgestellt wurde, ist die allgemeine **systematische Unvollständigkeit und Bruchstückhaftigkeit, wenn nicht sogar der**

vollständige Mangel an der korrekten, zeitnahen und vollständigen Weiterleitung von Informationen von der Unternehmensleitung an die zuständigen Arbeitnehmervvertretungen. Dieses Problem hat mehrere Facetten: Es gefährdet die Fähigkeit, die Dimension des Wandels zu erfassen, Raum für eine sinnvolle Anhörung zu finden, angemessene Stellungnahmen zu formulieren und verhindert außerdem die Antizipation des Wandels.

Informationen werden *nicht rechtzeitig* weitergegeben. Oftmals erfahren EBR und Arbeitnehmervvertreter erst aus den Medien oder über informelle Kanäle von Umstrukturierungsmaßnahmen (Bosch, AGC, GM Opel, Arcelor Mittal, Circleprinters), wenn diese bereits im vollen Gange sind und ein Anhörungsverfahren nahezu ausgeschlossen oder zwecklos ist.

Unvollständige und bruchstückhafte Informationen beziehen sich meist auf einen *kurzfristigen Zeitrahmen*, selten auf mittel- bis langfristige Perspektiven (Bosch). Dieser Umstand ist manchmal auf eine Unternehmensstrategie zurückzuführen, die das Recht der Arbeitnehmer auf Unterrichtung verletzt (d.h. wenn die Unternehmensleitung behauptet, die langfristigen Pläne nicht zu kennen, weil die für die Entscheidung zuständige Konzernzentrale ihren Sitz nicht in der EU habe (Pfizer, InBev).

Die bruchstückhafte Struktur betrifft auch den *Umfang* der beschlossenen Maßnahmen und damit die betroffenen *Akteure*. Oftmals (und manchmal sogar ausschließlich) werden die nationalen oder sogar die lokalen Arbeitnehmervvertreter vor den EBR informiert. In den meisten Fällen wird hier der Einsatz einer „Salami-Taktik“ deutlich, die explizit darauf abzielt, die umfassende Behandlung der Umstrukturierung auf transnationaler Ebene zu verhindern (AGC, DP-DHL, Circleprinters).

3.2 Unterrichtung und Anhörung: Spezifische Probleme für die EBR und ihre Rolle

Die unzureichende Umsetzung der Rechte auf Unterrichtung und Anhörung auf europäischer Ebene stellt für die EGV ein erhebliches Problem dar.

Im Allgemeinen verhindert ein nicht vorhandener oder nicht funktionierender EBR nicht die Verbreitung von Informationen an sich, sicherlich jedoch ist der Informationsfluss nur bruchstückhaft, ineffizient und für eine integrierte und brauchbare Verwendung in größerem Maßstab ungeeignet.

Ein spezifisches Problem betrifft die **Existenz von EBR**, die in einigen Unternehmen noch nicht gegründet wurden, entweder wegen mangelndem Interesse der Arbeitnehmer (Rentokil) oder auch wegen Widerstand der nationalen Organe (Vion) oder ablehnender Haltung der Unternehmensleitung (Kuhne&Nagel, Vion).

Das effiziente Arbeiten der EBR ist oftmals von der **Angemessenheit der Vereinbarungen** abhängig, auf deren Grundlage sie tätig werden. Viele Vereinbarungen sind inhaltlich mangelhaft (UPS, DP-DHL), sehen kein Anhörungsverfahren vor oder enthalten nicht die notwendigen spezifischen Bestimmungen zu Umstrukturierungen als Zuständigkeitsbereich des EBR oder keine Bestimmungen zu „außergewöhnlichen Umständen“. Auch die Einberufung außerordentlicher Versammlungen ist nicht immer geregelt.

Bei Unternehmensumstrukturierungen (wie Fusionen, Übernahmen, Auslagerung oder Ausgliederung von Geschäftsbereichen) wird die neue Unternehmensstruktur oftmals ohne entsprechende Beteiligung der Arbeitnehmervvertreter auf den verschiedenen Ebenen durchgesetzt. Das bedeutet, dass die Beschäftigten der betroffenen Tochterunternehmen keine Gelegenheit zum Informationsaustausch, zur Formulierung gemeinsamer Antworten oder zur raschen Organisation eines neuen Vertretungsorgans haben, das die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen in der neuen Struktur auf europäischer Ebene

ermöglicht.

Die Unternehmen versuchen fast systematisch, die **Unterrichtungs- und Anhörungsverfahren zu umgehen**. In einigen Fällen hat die Unternehmensleitung den EBR nur partiell und außerdem sehr spät über geplante Maßnahmen informiert, dadurch wird eine sinnvolle Anhörung äußerst schwierig (Arcelor Mittal, Bosch, AGC, GM Opel, Circleprinters, Fiat, UPS, DP-DHL).

Die Diskussionen umfassten die **transnationale Zuständigkeit der EBR**. In den Fallstudien zeichneten sich zwei gegensätzliche Situationen ab: Entweder betrafen die Entscheidungen gleichzeitig mehrere Standorte oder verschiedene Phasen und Maßnahmen wurden auf mehrere Einzelbetriebe verteilt und länderspezifisch oder auch standortspezifisch geregelt - in keinem Fall jedoch bestanden Zweifel hinsichtlich des grenzübergreifenden Charakters der ergriffenen Maßnahmen.

Das Problem betrifft im Wesentlichen die Verpflichtung, den EBR *vor* den nationalen und lokalen Vertretungen anzuhören, diese Voraussetzung ist für eine kohärente und einheitliche Mobilisierung der Arbeitnehmer unabdingbar. Das ist jedoch nur möglich, wenn der *transnationale Charakter auf breiter Ebene* anerkannt wird. In den bestehenden EBR-Vereinbarungen wird der Begriff „transnational“ recht unterschiedlich definiert. Die Praxis zeigt, dass die EBR tendenziell häufiger bei Maßnahmen übergangen werden, die von der Unternehmensleitung nur auf lokaler Ebene durchgeführt werden (Bosch, Bayer, Delphi, InBev, Clariant, Circleprinters, DP-DHL, AGC). Lokal durchgeführte Maßnahmen, oftmals flankiert von bruchstückhaften Verhandlungen der Sozialpläne, entsprechen nicht dem breiteren Anwendungsbereich der Unternehmensstrategien. Die Arbeitnehmer erhalten keine Gelegenheit, ihrerseits entsprechend koordinierte Stellungnahmen zu formulieren. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Verlängerung der Arbeitszeit in einem Werk als Ausgleich für die Schließung eines anderen Werks (InBev).

Fragmentierungsstrategien können zu **Interessenkonflikten zwischen den Arbeitnehmern** führen: Das Auspielen der Beschäftigten gegeneinander nimmt meist zwangsläufig die Form eines Wettbewerbs zwischen verschiedenen Standorten an, obwohl das von der Unternehmensleitung nicht immer beabsichtigt sein muss. Die Strategien betrafen die Erhaltung der Arbeitsplätze (Bayer, Delphi, InBev), des Gehaltsniveaus und der Arbeitsbedingungen (Bosch) oder der Zuteilung künftiger Investitionen (Beispiel Clariant: Lieber wenige Standorte langfristig erhalten und in F&E investieren oder mehrere Standorte erhalten, dafür aber nur kurzfristig).

3.3 Innere Schwächen der Kombination von EBR und gewerkschaftlicher Koordination

Das Problem, das sich aus der Fragmentierung der Strategien ergibt, zeigt sich ähnlich auch in internen strukturellen Schwierigkeiten, die bei der Kombination von EBR und gewerkschaftlicher Koordination auf transnationaler Ebene auftreten.

Unter Umständen haben die EBR keine guten Verbindungen zu den Gewerkschaften. In einigen Fällen erhalten sie keine Unterstützung, weder in der Aushandlung ihrer Vereinbarungen noch bei ihren Tätigkeiten. Meistens ist das auf den Widerstand der Unternehmensleitung zurückzuführen (IBM, Vattenfall). Eine ähnliche Situation ist bei der Beauftragung von Experten zu verzeichnen. Entweder war die Hinzuziehung von Experten in der EBR-Vereinbarung nicht vorgesehen oder sie wurde von der Unternehmensleitung abgelehnt oder den EBR-Delegierten war überhaupt nicht bewusst, dass sie das Recht auf Hinzuziehung von Experten haben.

Ein wichtiger Aspekt betrifft die **Befugnisse der nationalen und lokalen Arbeitnehmervertretungen**.

So zeigten einige nationale Gewerkschaften und Betriebsräte die Tendenz, die eigenen Standorte zu schützen, in dem Glauben, dass die Folgen der Umstrukturierungen auf lokaler Ebene besser zu bewältigen seien (Bayer, Clariant), oder um ihre Legitimation zu erhalten, ihre Befugnisse am unstrukturierten Standort ohne externe Hilfe (namentlich EBR) auszuüben. Wenn jedoch eine Umstrukturierung mit grenzübergreifenden Folgen geplant ist, erfordert eine kohärente Antwort auf die supranationale Dimension eine breitere Solidarität, Transparenz, Vertrauen und Kooperation, um die Interessen der verschiedenen Gruppen gebührend zu berücksichtigen. Die Überbrückung der kulturellen Unterschiede, die tief in den nationalen Gewerkschaftsstrukturen und -praktiken verwurzelt sind, ist hier von entscheidender Bedeutung. Solidarität entsteht jedoch nicht von heute auf morgen. Sie braucht Zeit und die Unterstützung der gewerkschaftlichen Organe auf verschiedenen Ebenen, die ihre gemeinsamen Werte und Verfahrensweisen einbringen.

4. Strategische Maßnahmen der europäischen Gewerkschaftskoordination

Die Strategien der gewerkschaftlichen Koordination zielen auf die Entwicklung der Voraussetzungen ab, die es ermöglichen, dass transnationale Organe der Arbeitnehmervertretung ein effektives Gegengewicht in multinationalen Konzernen bilden können. Die Stärkung der Rolle der verschiedenen Strukturen der Arbeitnehmervertretung bedeutet daher in erster Linie die Stärkung der Verbindungen zwischen den Gewerkschaften auf europäischer, nationaler und lokaler Ebene und den Vertretungsorganen, gelegentlich auch mit Einbindung internationaler Gewerkschaftsverbände. Diese Beteiligung macht die Koordination zwar komplexer, kann aber die Perspektive erweitern, den Informationsfluss verbessern und eine schlagkräftigere Antwort ermöglichen (GM Opel, InBev). So war auch das erste positive Ergebnis der Sitzungen die Bildung und Stärkung europäischer Netzwerke, die Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften mehrerer Ebenen umfassen.

Angesichts der festgestellten Fragmentierung, Unvollständigkeit und dem schlechten Timing der Unterrichtsverfahren wurde ein Hauptschwerpunkt auf die vollständige und umfassende **Bewertung der Informationsplattform** gesetzt. Insbesondere ermöglichten die Sitzungen, Defizite bei den Informationen, die den EBR (*vor* untergeordneten Vertretungsorganen) gegeben wurden, auszugleichen. So konnte die fragliche Situation aus grenzüberschreitender Perspektive bewertet werden. In vielen Fällen stellten die Informationen die Grundlage für eine konsistentere Anhörung auf verschiedenen Ebenen, insbesondere der europäischen, dar (Bosch, DBA, Wyet-Pfizer, Dow, UPS, DP-DHL, GM Opel, HeidelbergCement, Lafarge, Italcementi, Buzzi).

Diese Koordinierungsphase wird unterstützt durch langfristig angelegte Maßnahmen, die auf die **Unterstützung und Stärkung der Rollen und Funktionen der EBR** abzielen. Die EBR werden im Rahmen einer integrierten Dimension, die sowohl nationale als auch europäische Gewerkschaften einschließt, zum Angelpunkt einer gemeinsamen Diagnose transnationaler Umstrukturierungen.

In einigen Sitzungen wurde die **Gründung eines neuen EBR** als Voraussetzung für die Bewältigung der geplanten Änderungen erörtert (Vion, Rentokil, Kuhne&Nagel). Im Hinblick auf Unternehmen, die von massiven strukturellen Änderungen betroffen sind, wurde in den Sitzungen über eine komplette Neuschaffung von Vertretungsstrukturen bzw. eine geeignete Anpassung bestehender Strukturen diskutiert. Diese sollen eine transparente und vollständige Übergabe zwischen Arbeitnehmervertretern gewährleisten.

Weitere Maßnahmen betrafen die **Verbesserung der Funktionalität der EBR** auf lange Sicht, damit

Lösungen für die oben genannten strukturellen Schwächen entwickelt werden können. Der Fokus richtete sich auf die Notwendigkeit, veraltete und unzureichende EBR-Vereinbarungen zu ändern, um die Verbindung zwischen den EBR und EGV zu stärken. Die Verbesserungen betreffen die Koordination über die EGV, die Hinzuziehung von Experten, Schulungsmaßnahmen und weitere Instrumente.

Die Koordination der Informationen durch die EBR hilft bei der Vermeidung von Interessenkonflikten zwischen den Beschäftigten (Vattenfall, Fiat, Clariant, AGC, Bosch). Durch die Koordination konnten die EGV erreichen, dass die Streitigkeiten zwischen nationalen Gewerkschaften oder lokalen Arbeitnehmervertretern durch Schlichtungsverfahren beigelegt wurden (Bayer, Vion).

5. Ergebnisse und koordinierte Reaktionen

Der unterschiedliche Hintergrund der Unternehmen, der vorstehend ausgeführt wurde, erfordert integrierte Koordinierungsmaßnahmen für die verschiedenen Probleme, die oftmals schon vor der Krise bestanden. Manchmal müssen auch erst die Grundvoraussetzungen geschaffen werden, die eine wirksame Antwort der Arbeitnehmervertreter auf die Folgen der Umstrukturierungen möglich machen. Die gewerkschaftliche Koordination ermöglicht die Verbesserung und Stärkung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit, die oftmals strukturelle Schwächen bei der Funktion der EBR ausgleichen kann. Außerdem konnte die verschiedenen Ebenen der Arbeitnehmerbeteiligung besser artikuliert werden, mit Blick auf die Optimierung der Interaktion zwischen EBR und Gewerkschaften bei größeren Auseinandersetzungen mit der Unternehmensleitung in der Anhörung. Der Aufbau und die Konsolidierung multidirektionaler Vertretungsnetzwerke, die eine große Anzahl von Akteuren und Ländern verbinden, verdeutlichte, wie wichtig es für die nationalen Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaftsorganisationen ist, ihre Kräfte für einen Auftritt auf europäischer Bühne bündeln zu können und eine europäische Identität der Arbeitnehmerseite zu entwickeln.

Es zeigt sich, dass die gewerkschaftliche Koordination individuelle Lösungen entwickeln und die Wirkung geplanter Maßnahmen verbessern kann. Die Strategien umfassten koordinierte Reaktionen auf Managemententscheidungen sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene. Eine Mobilisierung der Öffentlichkeit über die Medien und spezifische Kampagnen sorgten dafür, dass Unternehmen den Wandel sozialverträglicher gestalteten. In einigen Fällen wurden kollektive Maßnahmen gewählt, wie verschiedene Streikformen (InBev) und Demonstrationen, die auch europaweit durchgeführt wurden. Dabei zeigte sich, dass die EGV und ihre nationalen Mitgliedsverbände zu einer massiven Mobilisierung in der Lage sind.

Konkret konnten positive Ergebnisse in den Fällen beobachtet werden, bei denen Arbeitnehmervertreter konkrete und nicht nur defensive Gegenvorschläge vorgelegt haben, die auf dem sozialen Dialog auf transnationaler Unternehmensebene basieren oder auf den Ergebnissen des sozialen Dialogs auf nationaler Ebene aufbauen. Nachdem die Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter sich auf die ausgehandelten Lösungen geeinigt hatten, wurden sie der Unternehmensleitung in den EBR-Sitzungen vorgelegt. Die EBR fungierten nach Abschluss der „internen“ Diskussionsrunden über Themen von europäischer (DBA) und globaler Relevanz (HeidelbergCement, Lafarge, Italcementi, Buzzi) als „Sprecher“ der gruppenweiten Belegschaft.

Auch in europäischen Rahmenvereinbarungen konnte die Antizipation des Wandels geregelt werden. Die Ergebnisse wurden auf der Grundlage eines ausgereiften sozialen Dialogs und ungeachtet der

anfangs feindseligen Haltung des Managements erzielt. Dieser Erfolg stellt unter Beweis, wie viel Einfluss eine organisierte Belegschaft entwickeln kann. Der innovative Charakter dieser Vereinbarungen zeigt sich sowohl in ihrer europäischen Dimension als auch in ihrem Inhalt. Gegenstand der Vereinbarungen ist das Personalmanagement im Umfeld einer Akquisition (der Verkauf von Areva T&D an Schneider und Alstom), Umstrukturierung (ArcelorMittal) oder internen Umorganisation (DBA). In den Vereinbarungen wird im Hinblick auf den resultierenden Wandel die Absicht bekräftigt, die bestehenden Anlagen und Betriebe, die Beschäftigten und ihre derzeitige aktuelle Kaufkraft zu erhalten und Stellen- und Gehaltskürzungen soweit wie möglich zu begrenzen. Weiterhin werden Leitlinien zu Schulungsmaßnahmen und zur Entwicklung von Kompetenzen festgelegt sowie Regelungen zur Stärkung des sozialen Dialogs und der Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertreter, einschließlich der EBR, um die sozial verantwortliche Bewältigung des Wandels zu gewährleisten.

6. Schlussfolgerungen

In diesem Kontext des globalen Wandels stellt sich aufgrund der gesammelten Erfahrungen die Frage, ob die Arbeitnehmerseite tatsächlich über die erforderlichen Instrumente verfügt, mit denen eine effektive Beteiligung an der Gestaltung des Wandels möglich ist. Die Frage betrifft die Kohärenz des gesetzlichen Besitzstands, den tatsächlichen Status der Umsetzung der grundlegenden Rechte, die Anerkennung und die Unterstützung, die soziale und gewerkschaftliche Organe durch die öffentlichen Institutionen erfahren. Hier herrscht Unklarheit, und die Krise und der Wandel scheinen ein guter Vorwand zu sein, diese Instrumente weiter zu schwächen. In einer Ausgangssituation, in der von einem strukturellen, dauerhaften und nahezu physiologischen Wandel ausgegangen werden muss, sind strukturelle Garantien für eine effektive Beteiligung der Arbeitnehmer erforderlich, wenn der soziale Zusammenhalt in diesem Prozess eine Rolle spielen soll.

Im Umfeld einer grenzübergreifenden Wirtschaft sollte die Konsolidierung der partizipativen Wege den Arbeitnehmern und ihren Vertretern eine aktive Beteiligung an den strategischen Entscheidungen ihrer Unternehmen ermöglichen. Transnationale Koordinierungsstrategien unter Leitung der Gewerkschaften haben grundsätzlich das Potenzial, die Zusammenarbeit zwischen den wirtschaftlichen Interessengruppen aus antizipativer Perspektive zu verbessern. Antizipation des Wandels bedeutet, dass die Industrien für die Zukunft gerüstet sein sollten - aber auch, dass Umstrukturierungen rechtzeitig geplant werden müssen, um die sozialen Auswirkungen des Wandels gering zu halten. Im Hinblick auf die Rechte auf Unterrichtung und Anhörung bedeutet die Antizipation des Wandels, dass die Arbeitnehmer in einer Position bleiben sollten, von der aus sie die Entscheidungen des Unternehmens beeinflussen können und nicht nur lediglich die sozialen Kosten der Umstrukturierungen begrenzen.

Die Fähigkeit der Arbeitnehmer zur Strukturierung kohärenter Antworten auf Probleme in Zusammenhang mit dem Wandel erfordern jedoch eine breite gesetzliche, politische und institutioneller Unterstützung, vor allem auf europäischer Ebene. Durch den Abbau der operativen Kapazitäten, insbesondere der Arbeitnehmervertretung auf europäischer Ebene, werden das Qualitätsmanagement und antizipative Maßnahmen bezüglich der Kernprobleme im Rahmen der Umstrukturierungen erschwert und verzögert. Im Gegensatz dazu hat sich gezeigt, dass die gewerkschaftliche Koordination auf europäischer Ebene gute Erfolge erzielen kann, wenn sie eine Vermittlerrolle über die EBR einnehmen kann. Ein zeitnahe Dialog mit den Arbeitnehmervertretern kann außerdem zu eine

Haltungsänderung der Unternehmensleitung führen. Die Unternehmensleitung zeigt sich oft nicht bereit, mit den Beschäftigten einen Dialog über den Wandel zu führen oder führt diesen nur teilweise. In Fällen, in denen die Arbeitnehmerseite eine Vermittlerrolle einnehmen kann, scheint diese ablehnende Haltung weniger ausgeprägt zu sein. Die Vorbehalte erscheinen daher oftmals auf fehlende Strategien zurückzuführen zu sein als auf eine konkrete Ablehnung alternativer Lösungen. Ein Dialog ist möglich und kann konstruktive, antizipatorische Perspektiven eröffnen, die im Interesse aller Beteiligten sind.



avec le soutien financier de la Commission Européenne

with the financial support of the European Commission

mit der finanziellen Unterstützung der Europäischen Kommission