

# Koordinierung und Interaktion in Europäischen Betriebsräten



With the financial support of  
the European Union





# Koordinierung und Interaktion in Europäischen Betriebsräten

AUGUST 2022

## **Eckhard Voss**

Senior Advisor und Mitglied der Geschäftsleitung bei wmp consult  
[eckhard.voss@wilke-maack.de](mailto:eckhard.voss@wilke-maack.de)

## **Fabrice Warneck**

Direktor von Syndex Europe and International  
[f.warneck@indewo.eu](mailto:f.warneck@indewo.eu)

## **Sarah-Schulze Marmeling**

Beraterin und Forscherin bei wmp consult  
[Sarah-schulze-marmeling@wilke-maack.de](mailto:Sarah-schulze-marmeling@wilke-maack.de)

## **Niklas Franke**

Projektkoordinator beim EGB  
[nfranke@etuc.org](mailto:nfranke@etuc.org)

## **Stefan Gran**

Leitender Berater für Arbeitnehmerbeteiligung und Mitbestimmung  
[sgran@etuc.org](mailto:sgran@etuc.org)

# INHALT

	<b>VORWORT</b>	6
<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	8
	1.1 Hintergrund, politischer Kontext und Ziele der Untersuchung	8
	1.2 Methodik und Fallstudien	9
<b>2</b>	<b>SEKUNDÄRFORSCHUNG: BEKANNTE PROBLEME UND MÖGLICHE LÖSUNGEN</b>	11
	2.1 Nutzen und Wert von Europäischen Betriebsräten	12
	2.2 Interaktion und Verflechtung zwischen verschiedenen Ebenen der Arbeitnehmervertretung als wichtige Herausforderung für EBR	13
<b>3</b>	<b>VON DIVERGIERENDEN ARBEITSBEZIEHUNGEN UND SOZIALEM DIALOG ZU EINEM ZERBROCHENEN SPIEGEL?</b>	16
	3.1 Qualität und Effizienz des sozialen Dialogs in transnationalen Unternehmen	16
	3.2 Rechtliche Änderungen des sozialen Dialogs auf nationaler und europäischer Ebene haben ebenfalls einen Einfluss	17
	3.3 Die Rolle der Gewerkschaften in den EBR: klarer Mehrwert, aber kein klares Mandat	18
	3.4 Die Beteiligung in Leitungsgremien macht einen Unterschied - unter bestimmten Voraussetzungen	19
	3.5 Rechts- und Wirtschaftsexperten bekräftigen die Position der EBR-Mitglieder	20
	3.6 Laufende und zusätzliche zukünftige Herausforderungen	20
<b>4</b>	<b>INTERAKTION UND KOORDINIERUNG</b>	22
	4.1 Bestätigung bekannter Tatsachen in Bezug auf Top-down- und Bottom-up-Prozesse der Kommunikation und des Informationsflusses sowie der Artikulation von Interessen	22
	4.2 Die wachsende Rolle des Sonderausschusses: Demokratie oder Effizienz?	23
	4.3 Virtuelle Sitzungen: Auswirkungen und nachhaltige Folgen der COVID-Pandemie	24
	4.4 Rolle der Koordinierung durch sektorale Gewerkschaften auf europäischer und nationaler Ebene in Bezug auf die EBR	24
	4.5 Verknüpfung der EBR, europäischer sektoraler Gewerkschaftspolitik und sektoralem sozialen Dialog auf EU-Ebene	25

<b>5</b>	<b>TRANSNATIONALE UMSTRUKTURIERUNG: VON FORMALISIERTEN VERFAHREN ZU ECHTEM EINFLUSS</b>	26
5.1	Transnationale Umstrukturierungen: kein Ausnahmefall mehr, sondern alltägliche Realität – Auswirkungen auf die Unterrichtung und Anhörung sowie auf die Koordinierung	26
5.2	Qualität und Wirksamkeit der Unterrichts- und Anhörungsregelungen und -verfahren auf europäischer, nationaler und Unternehmensebene	27
5.3	Einbindung und Rolle der nationalen Gewerkschaften	28
5.4	Einbeziehung der nationalen und europäischen Gewerkschaftsverbände	29
5.5	Kritische Praktiken	
<b>6</b>	<b>SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN</b>	31
6.1	Warum Koordinierung und Interaktion so wichtig sind	31
6.2	Rechtliche Änderungen: Anpassung der EBR-Richtlinie an aktuelle und neue Anforderungen	32
6.3	Empfehlungen zu anderen Maßnahmen	33

# VORWORT



*Wie wichtig die Demokratie am Arbeitsplatz ist, zeigt sich besonders deutlich bei den Europäischen Betriebsräten (EBR). In Zeiten, in denen multinationale Konzerne ihre Entscheidungen in den Zentralen treffen, die Hunderte von Kilometern von der Niederlassung entfernt sind, ist es wichtig, dass die Arbeitnehmer ihre Rechte auch am Arbeitsplatz durchsetzen können. Leider ist dies die Ausnahme.*

*Zu oft nutzt die Unternehmensleitung die Schlupflöcher der Gesetzgebung, um den EBR zu schwächen: Missachtung der Unterrichts- und Anhörungspflicht, Einschränkung der Kommunikationsfreiheit der EBR mit der lokalen Ebene, Einschränkung des Zugangs zu den Standorten der multinationalen Unternehmen, missbräuchliche Anwendung von Vertraulichkeitsbestimmungen – das sind nur einige wenige Beispiele.*

*Während diese Studie in Druck geht, arbeitet das Europäische Parlament an einem Initiativbericht, der eine Überarbeitung der EBR-Richtlinie und deren Schlupflöcher fordert. Das Besondere an dem Bericht ist dieses Mal: Wenn er im Plenum angenommen wird, ist die Europäische Kommission verpflichtet, zu reagieren. Dies ist eine Gelegenheit, die EBR zu stärken, die der EGB schon seit geraumer Zeit fordert.*

*Während die Schlupflöcher von den EU-Institutionen langfristig geschlossen werden müssen, müssen die EBR in andere Lösungen investieren, um ihre Kapazitäten kurzfristig zu stärken. Kommunikation und Koordination zwischen dem EBR und den Arbeitnehmervertretern der multinationalen Unternehmen sind hier der Schlüssel. Ob mit der lokalen Gewerkschaft und den Arbeitnehmervertretern in der nationalen Niederlassung, den Vertretern auf Vorstandsebene oder dem Europäischen Gewerkschaftsbund - das Netzwerk der Arbeitnehmervertretung sollte EBR-Mitglieder einschließen und den Austausch und die Unterstützung erleichtern. Dies ist entscheidend für die Beeinflussung von Managemententscheidungen.*

*Die Statistiken zeigen, dass die Vernetzung und die Beziehungen zwischen den EBR-Mitgliedern und ihren Kolleginnen und Kollegen noch gestärkt werden können. Der EGB hat daher diese Studie in Auftrag gegeben, um Wissen und bewährte Verfahren für EBR-Mitglieder bei der Koordinierung mit anderen Institutionen der Arbeitnehmervertretung zu verbreiten. Der EGB wird weiterhin die EBR beim internen Kapazitätsaufbau unterstützen und gleichzeitig den Druck auf die europäischen Institutionen aufrechterhalten, um die Gesetzgebung zu verbessern.*

**Isabelle Schömann**

Bundessekretärin beim EGB



## 1.1 Hintergrund, politischer Kontext und Ziele der Untersuchung

Dem Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB) zufolge ist die Demokratie am Arbeitsplatz Teil eines umfassenderen Ansatzes für ein sozialeres Europa. Sie ist in den EU-Verträgen und in der Europäischen Sozialcharta des Europarats verankert und beinhaltet stärkere Unterrichts- und Anhörungsrechte sowie eine Beteiligung der Arbeitnehmer in Leitungsgremien.

Die tiefgreifenden und schwerwiegenden Auswirkungen der COVID-Pandemie und die derzeitige Überschneidung verschiedener Trends und Übergänge auf unserem Arbeitsmarkt – Digitalisierung, Dekarbonisierung und Umsetzung des Green New Deal sowie COVID-bedingte Umstrukturierungen in vielen Sektoren – haben jedoch erneut die erheblichen Lücken und Defizite der Demokratie am Arbeitsplatz aufgezeigt. Die strukturellen Defizite wurden z. B. durch den Bericht der Sonderberaterin von EU-Kommissar Nicolas Schmit<sup>1</sup> zum Stand des sozialen Dialogs oder, was die transnationale Unterrichtung und Anhörung betrifft, durch die Ergebnisse einer großen und umfassenden Umfrage unter mehr als 1.500 Delegierten aus fast 400 Europäischen Betriebsräten (EBR) aufgezeigt.<sup>2</sup> Im Hinblick auf die bestehenden Unterschiede zwischen den EU-Mitgliedstaaten in Bezug auf die Qualität des sozialen Dialogs und der Demokratie am Arbeitsplatz hat eine vergleichende Studie mit fünf Ländern für den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss gezeigt, dass die Demokratie am Arbeitsplatz unbedingt gestärkt werden muss, um weitere Ungleichgewichte zwischen den Ländern zu vermeiden. Auch die Resilienz und die soziale Dimension von Übergängen und Veränderungen müssen gestärkt werden.<sup>3</sup>

Neben den strukturellen Schwächen und Unzulänglichkeiten der neugefassten EBR-Richtlinie müssen auch die transnationale Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung der Arbeitnehmer verbessert werden: Die Gesetzesreform im Bereich der transnationalen Unternehmensumstrukturierung und -mobilität wurde intensiviert (Gesellschaftsrechtspaket), ohne solide Bestimmungen zum Schutz der Arbeitnehmerrechte und zur Vermeidung von Missbrauch und Betrug vorzusehen.

Die durchgeführte Forschung sollte auch in die Forderung nach Gesetzesinitiativen einfließen, um sicherzustellen, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer mit der beschleunigten transnationalen Umstrukturierung und dem durch den EU-Gesellschaftsrechtsrahmen ermöglichten Wandel Schritt hält.

### Die Hauptziele des Forschungsprojekts waren:

- ▶ Darstellung, wie die verschiedenen Rechte und der Austausch von Informationen, die Anhörung und die Beteiligung miteinander verknüpft sind;
- ▶ Untersuchung der Frage, ob Arbeitnehmer und ihre Vertreter in der Lage sind, diese verschiedenen Instrumente wirksam zu nutzen, um im Voraus Informationen zu erhalten und Unternehmensentscheidungen zu beeinflussen;

<sup>1</sup> Bericht über die Stärkung des sozialen Dialogs in der EU. Von Andrea Nahles, Sonderberaterin für den sozialen Dialog von Nicolas Schmit, Kommissar für Beschäftigung und soziale Rechte, Brüssel, Februar 2021.

<sup>2</sup> De Spiegelaere S. und Jagodziński R. 2019: *Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives*, Brüssel, ETUI.

<sup>3</sup> Voss, E. und Pulignano, V. 2020: *An EU legal framework on safeguarding and strengthening workers' information, consultation and participation. Studie für den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss*, Brüssel.

- ▶ Herausstellung von Unzulänglichkeiten und Herausforderungen des derzeitigen Rechtsrahmens und von Bereichen, die geändert und verbessert werden müssen, sowie Ermittlung bewährter Verfahren und guter Interaktionen zwischen den verschiedenen Ebenen und Instrumenten der Arbeitnehmerbeteiligung.

Daher sollte die Studie auf der Grundlage qualitativer Forschung ein besseres Verständnis der Kombination verschiedener Instrumente der Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung der Arbeitnehmer (konzeptioneller Rahmen) ermöglichen, die derzeitigen Praktiken im Hinblick auf bewährte Verfahren sowie Mängel und Unzulänglichkeiten untersuchen und Vorschläge für Verbesserungen des derzeitigen Rechtsrahmens unterbreiten.

## 1.2 Methodik und Fallstudien

Der analytische Ansatz und die Methodik der Studie zur Bewertung der Zusammenarbeit und der Koordinierung der verschiedenen Ebenen der Arbeitnehmerbeteiligung entsprachen den Zielen der Studie, die auf Sekundärforschung beruhte, wobei im Wesentlichen Fallstudien zu einzelnen EBR-Praktiken und -Erfahrungen erstellt wurden.

Die Fallstudien spiegeln die unterschiedlichen Bedingungen der nationalen Rahmenbedingungen (unterschiedliche Modelle der Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung der Arbeitnehmer in Leitungsgremien, unterschiedliche geografische Gebiete in der EU) sowie die unternehmensspezifischen Bedingungen des sozialen Dialogs wider. Es wurden auch Fallstudien aus verschiedenen Sektoren ausgewählt.

In enger Zusammenarbeit mit den europäischen Gewerkschaftsverbänden auf Sektorebene (EFBH, EFFAT, EGÖD, ETF, industriAll Europe und UNI Europa) wurde eine Reihe von EBR ausgewählt, die den oben genannten Forschungskriterien entsprechen. Auf der Grundlage einer vom wmp-Syndex-Team erstellten Longlist von 25 Fällen wurden virtuelle Treffen mit jedem der EGV organisiert und die Liste konsolidiert, sodass 20 transnationale Unternehmen mit einem EBR entstanden, die den Auswahlkriterien entsprachen.

Es ist ferner anzumerken, dass eine Reihe von Fällen aus verschiedenen Gründen von den ursprünglichen Listen gestrichen wurde, insbesondere wegen komplizierter laufender Umstrukturierungen und Anhörungsverfahren und wegen der übermäßigen Arbeitsbelastung der leitenden EBR-Mitglieder.

**Die mit den EGV vereinbarte Auswahl von 20 Fällen umfasste Fälle, die für den Zweck der Studie als relevant erachtet wurden, da sie Folgendes widerspiegeln:**

- ▶ eine Vielzahl sektoraler Rahmenbedingungen;
- ▶ verschiedene Hauptsitzländer, Unternehmenskulturen, Traditionen des sozialen Dialogs und Arbeitsbeziehungen, auch im Hinblick auf die Beteiligung der Arbeitnehmer in Leitungsgremien;
- ▶ unterschiedliche EBR in Bezug auf Größe, Heterogenität und Inhalt/Bestimmungen von Vereinbarungen;
- ▶ unterschiedliche Erfahrungen und Arten von Umstrukturierungen und Reorganisationen, die von Schließungen bis zu transnationalen Fusionen reichen;
- ▶ unterschiedliche positive und negative Erfahrungen aus der Sicht der leitenden EBR-Mitglieder und der europäischen Gewerkschaftsverbände;
- ▶ unterschiedliche Erfahrungen in Bezug auf die gewerkschaftliche Präsenz und Beteiligung sowie die Koordinierung auf transnationaler und nationaler Ebene.

Obwohl die EGV die Arbeit vor Ort durch die Vermittlung von Kontakten zu den jeweiligen EBR-Koordinatoren stark erleichterten, erwies es sich in vielen Fällen als recht schwierig, Gespräche mit EBR-Sekretariaten und leitenden Mitarbeitern zu führen. In jedem Fall war ein Gespräch mit dem EBR-Vorsitzenden/Sekretariat im Hauptsitzland und einem leitenden Delegierten in einem weiteren Land (ausgewählt in Absprache mit dem EBR-Vorsitzenden und/oder dem Gewerkschaftsordinator) vorgesehen. Darüber hinaus wurden Gespräche mit den EBR-Gewerkschaftskoordinatoren geführt. Insgesamt wurden zwischen Anfang und Ende des Sommers/Herbstes 2022 36 Gespräche geführt.

In den meisten Fällen waren diese Schwierigkeiten auf eine übermäßige Arbeitsbelastung infolge der laufenden Reorganisations- und Umstrukturierungsmaßnahmen zurückzuführen. Es wurden auch 2–3 Fälle aufgenommen, bei denen es sich um EBR-Fälle handelt, bei denen die europäischen Gewerkschaftsverbände dem EBR keine Informationen und Kontakte vermittelt haben, d. h. Fälle, die offenbar nicht koordiniert wurden (zumindest nicht auf europäischer Ebene).<sup>4</sup>

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die endgültige Auswahl der 14 Fallstudien, die sich auf 15 Unternehmen<sup>5</sup> beziehen und im Rahmen der Forschung durchgeführt wurden.

**Tabelle 1** Überblick über die Auswahl der EBR-Fälle

Unter-nehmen	Sektor	EBR	Hauptsitz	Jahr der Gründung des EBR	Letzte Änderung/ Neuverhandlung
<b>Alstom</b>	Metall/Bahn	European Works Forum	Frankreich	1996	2015
<b>Antalis</b>	Dienst-leistungen/ Handel	Antalis EWC	France	1996	2021
<b>Arctic Paper</b>	Chemikalien/Papier	Arctic Paper EBR	Polen	2011	2018
<b>Asahi Breweries Europe</b>	Lebensmittel/ Brauerei	Asahi Breweries Europe Group (ABEG) EBR	Japan/ Vereinigtes Königreich	2006	2018
<b>Compass Group</b>	Lebensmittel/ Catering und Reinigung	Compass Group EBR	Vereinigtes Königreich/	1996	2015
<b>General Electric</b>	Metall/ Energie	General Electric EBR	USA/ Vereinigtes Königreich	1998	2018
<b>Generali Group</b>	Dienst-leistungen/ Finanzen	General Group EBR	Italien	1997	2012
<b>Group FNAC</b>	Dienst-leistungen/ Handel	Group FNAC EBR	Frankreich	2016	2021
<b>H&amp;M</b>	Einzelhandel und Bekleidung	H&M EBR	Schweden	1997	2007
<b>Korian Group</b>	Dienstleis-tungen/ Pflege	Korian Group EBR	Frankreich	2019	2019
<b>ÖBB Group</b>	Verkehr/ Bahnwesen	Europäischer Betriebsrat des ÖBB-Konzerns	Österreich	2011	2019
<b>Philipp Morris International</b>	Lebensmittel/Tabak	Europäischer Rat für Arbeitnehmer von Philip Morris	USA/Schweiz	1996	2016
<b>Stellantis</b>	Metall/ Automobil	---	Frankreich	in Gründung	---
<b>Uniper &amp; Fortum</b>	Energie	Uniper SE-Betriebsrat	Deutschland	2009	2016
		---	---	---	---
		Europäischer Rat von Fortum	Finnland	1999	2019

\* Informationen über das Datum der ersten EBR-Vereinbarung und die Größe der Belegschaft stammen aus der EBR-Datenbank des ETUI und vom EBR-Sekretariat.

<sup>4</sup> Diese Erfahrung einer EBR-Praxis ohne Koordinierung auf EU-Ebene spiegelt sich in einer Fallstudie der Auswahl wider.

<sup>5</sup> Eine der Fallstudien befasst sich mit zwei Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Berichts eine Fusion der EBR/SE-Betriebsräte anstreben.

# SEKUNDÄRFORSCHUNG: BEKANNTE PROBLEME UND MÖGLICHE LÖSUNGEN

## 2

Die von wmp und Syndex durchgeführte Untersuchung schließt eine Lücke in der bisherigen Forschung, indem sie sich auf die Frage konzentriert, wie verschiedene Ebenen der Arbeitnehmerbeteiligung und verschiedene Instrumente der Unterrichtung, Anhörung, Verhandlung und Beteiligung miteinander zusammenwirken.

Bisher haben sich die meisten wissenschaftlichen Studien nur auf die Funktionsweise der EBR oder auf die nationalen Rechte und Prozesse der Unterrichtung und Anhörung sowie auf die Vertretung in den Leitungsgremien konzentriert, ohne die verschiedenen Rechte und Ebenen und ihr Verhältnis zueinander aus einer eher qualitativen Perspektive eingehender zu analysieren.<sup>6</sup>

Dank der fast drei Jahrzehnte langen Erfahrung mit der transnationalen Unterrichtung und Anhörung in den Europäischen Betriebsräten seit ihrer Einrichtung im Jahr 1994 konnte eine umfangreiche Literatur zu diesem Thema erstellt werden. Die Forschung zeigt, dass sich die EBR in sehr unterschiedliche Richtungen entwickelt haben:

Eine große repräsentative Umfrage des ETUI unter mehr als 1.600 Vertretern von 365 EBR und SE-Betriebsräten im Jahr 2019 hat gezeigt, dass selbst bei Schließungen und Personalabbau im transnationalen Kontext nur etwa die Hälfte aller EBR-Mitglieder der Meinung ist, dass eine angemessene Unterrichtung und Anhörung stattgefunden hat. Bei allen anderen Themen der transnationalen Umstrukturierung hielt weniger als die Hälfte der Befragten die Anhörung für angemessen. So hielten nur 27 % der Befragten eine Anhörung zum Thema Outsourcing und Vergabe von Unteraufträgen für nützlich.<sup>7</sup>

Andererseits gibt es EBR, wie zahlreiche gemeinsame Instrumente (Erklärungen, Leitlinien, Verhaltenskodizes usw.) zeigen, die über die bloße Unterrichtung und Anhörung hinausgehen und zu Praktiken übergegangen sind, die man als transnationale „Sozialpartnerschaften“ oder „Co-Management“ bezeichnen könnte.

Diese große Vielfalt an EBR-Praktiken spiegelt auch den eher lockeren Rechtsrahmen und die Tatsache wider, dass jeder EBR auf einer unternehmensspezifischen Vereinbarung und auf einer ausgehandelten Lösung für die Arbeitsweise und die Beteiligung beruht. Jeder EBR hat daher seine eigene Geschichte zu erzählen und seine spezifischen Stärken und Schwächen, oder, wie es die Forschung ausdrückt, ein „EBR ist nicht monolithisch, sondern umfasst eine breite Palette von Formen und Typen, die unterschiedliche Entwicklungspfade widerspiegeln“<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Obwohl sich die Autoren in ihrer jüngsten Forschung sowohl aus der Perspektive der Sozialpartner als auch aus der Perspektive des Personalmanagements mit der Frage der Verbindungen zwischen der transnationalen und der nationalen/betrieblichen Ebene des sozialen Dialogs in transnationalen Unternehmen befasst haben. Siehe: Voss, Eckhard, zusammen mit Broughton, Andrea und Rodriguez Contreras, Ricardo 2020: *Multi-level forms of social dialogue and HR practices in multinational companies*. Eurofound Dublin. Voss, Eckhard, zusammen mit Broughton, Andrea, Pulignano, Valeria und Franca, Valentina 2020: *Case studies on social dialogue and HR practices in four European global companies*, Eurofound Working Paper. Voss, Eckhard; Broughton, Andrea; Pulignano, Valeria; Franca, Valentina; Rodriguez Contreras, Ricardo 2018: *Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue*. Eurofound, Dublin.

<sup>7</sup> De Spiegelaere, S. und Jagodziński, R. 2020: Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives, Brüssel, ETUI. [https://www.etui.org/sites/default/files/2020-06/09\\_ETUI\\_Survey\\_UK\\_print%20and%20web\\_0.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/2020-06/09_ETUI_Survey_UK_print%20and%20web_0.pdf)

<sup>8</sup> Pulignano, V./Turk, J. (2016): *European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue*. Arbeitspapier des Zentrums für soziologische Forschung (CeSO) Beschäftigungs-(Arbeits-)Beziehungen und Arbeitsmärkte 2016-1, Leuven, KU Leuven, S. 99. Zu den EBR und der Unterrichts- und Anhörungspraxis in multinationalen Unternehmen siehe auch die jüngste Eurofound-Studie: Voss, Eckhard, zusammen mit Broughton, Andrea und Rodriguez Contreras, Ricardo 2020: *Multi-level forms of social dialogue and HR practices in multinational companies*. Eurofound Dublin. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/social-dialogue-and-hr-practices-in-european-global-companies>

## 2.1 Nutzen und Wert von Europäischen Betriebsräten

EBR sind eine einzigartige Besonderheit der transnationalen Arbeitsbeziehungen, die es in anderen Teilen der Welt nicht gibt. Aus der Sicht der Arbeitnehmer ermöglichen sie es den Arbeitnehmervertretern, rechtmäßige transnationale Informationen zu erhalten und die Möglichkeit zu haben, durch Anhörung in den Entscheidungsprozess einbezogen zu werden<sup>9</sup>. In Anbetracht des transnationalen Ausmaßes von Umstrukturierungen reichen rein lokale Unterrichts- und Anhörungsprozesse nicht aus, um sicherzustellen, dass die Arbeitnehmer uneingeschränkten Zugang zu Informationen sowohl über die Entscheidung selbst als auch über ihre Auswirkungen haben. Außerdem ermöglichen es isolierte lokale Unterrichts- und Anhörungsprozesse den Arbeitnehmervertretern nicht, ihre Positionen und Aktionen zu diesen Umstrukturierungen zu koordinieren, wenn sich die Auswirkungen einer Maßnahme voraussichtlich in verschiedenen Ländern gleichzeitig bemerkbar machen. Daher wurden die EBR geschaffen, um eben jenes Problem der Unstimmigkeiten zwischen Unternehmensentscheidungen und dem Recht der Arbeitnehmer auf Unterrichtung und Anhörung anzugehen. Die transnationale Umstrukturierung ist eine der Kernkompetenzen des EBR und des SE-Betriebsrats. Gerade bei Umstrukturierungen sollte der Mehrwert der EBR nicht an den Mitbestimmungsrechten gemessen werden, die beispielsweise in deutschen Großunternehmen bestehen. Der Mehrwert der EBR ist kein Ersatz für nationale Arbeitnehmerrechte, sondern zeigt sich auf der transnationalen Ebene, wo die EBR eine Lücke gefüllt haben, da es zuvor kein gesetzliches Recht auf Arbeitnehmervertretung auf transnationaler Ebene gab und die transnationalen Unternehmensleitungen in keiner Weise verpflichtet waren, die Arbeitnehmer in den Informations- und Entscheidungsprozess einzubeziehen.<sup>10</sup> Dennoch lassen sich auch ohne verbindliche Mitbestimmungsrechte Beispiele für De-facto-Praktiken finden, die das Potenzial der EBR zur Beeinflussung von Unternehmensentscheidungen in transnationalen Unternehmen verdeutlichen.

Betrachtet man den potenziellen Mehrwert aus Sicht der Arbeitnehmer, so zeigt sich, dass die Umwandlung des Gremiums von einem Instrument zur Unterrichtung und Anhörung sowie zur Koordinierung des europäischen und nationalen Informationsflusses in ein praxisorientiertes Gremium, das sogar über die Bestimmungen der EBR-Richtlinie hinausgeht, immer stärker voranschreitet, wie sowohl die Gespräche mit den EBR-Gewerkschaftskoordinatoren als auch die Gespräche mit den Vertretern der Unternehmensleitungen zeigen<sup>11</sup>. Die EBR waren in der Lage, geplante Umstrukturierungsentscheidungen zu beeinflussen, sodass weniger Arbeitnehmer negativ betroffen waren. Darüber hinaus wurden die Umstrukturierungsmaßnahmen durch europaweite Sozialpläne und weitere Maßnahmen begleitet. In den Ländern, in denen Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften eine schwächere Position haben, können EBR einen positiven oder unterstützenden Einfluss auf die Praktiken und Einflüsse eines Unternehmens haben. Die EBR haben das Potenzial, eine aktive Rolle bei transnationalen Unternehmensumstrukturierungen zu spielen, und zwar in einer Weise, die die Interessen der Arbeitnehmer auf lokaler und nationaler Ebene ergänzt und zum Ausdruck bringt. Aus Sicht der Arbeitnehmer kann ein EBR, der rechtzeitig in transnationale Umstrukturierungen eingebunden wird, mehrere Funktionen erfüllen: Er kann bei der Koordinierung der Reaktionen der Arbeitnehmer auf die Umstrukturierung eine wichtige Rolle spielen und als Katalysator für die Entwicklung einer wirklich europäischen Strategie oder Aktion dienen. Er ermöglicht es, mehr Informationen zu erhalten und Zeit zu gewinnen, was sich auf lokaler Ebene bei der Aushandlung von Sozialplänen als nützlich erweisen könnte. Darüber hinaus kann der EBR die erforderlichen Sachverständigen hinzuziehen, die bei der Bewertung der Pläne des Unternehmens helfen und Alternativen vorschlagen. Er kann lokale Strategien unterstützen, indem er Einfluss auf die Unternehmensleitung auf europäischer Ebene ausübt, und er hat ein verbindendes und identitätsstiftendes Potenzial für die Beschäftigten in den verschiedenen Ländern.<sup>12</sup>

Auch aus Sicht der Unternehmensleitung bieten die EBR einen besonderen Mehrwert. Laut einer Studie, die mehr als fünfzig Interviews mit für EBR verantwortlichen Managern umfasste, gaben 55 % der Befragten an, dass aus Sicht der Unternehmensleitung die Vorteile von EBR ihre Kosten überwiegen, und 70 % stimmten zu, dass EBR aus Unternehmenssicht einen Mehrwert darstellen<sup>13</sup>. Konkret berichteten die Befragten, dass EBR bestimmte Funktionen für das Unternehmen erfüllen, insbesondere in Form eines Forums für den Informa-

<sup>9</sup> Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. ETUI Policy Brief 7/2019.

<sup>10</sup> Die ersten transnationalen Vertretungsstrukturen der Arbeitnehmer gehen auf die 1980er Jahre zurück. Bereits vor Inkrafttreten der EBR-Richtlinie gab es rund 430 EBR auf der Grundlage freiwilliger Vereinbarungen, viele davon in Frankreich. Siehe: Hoffmann, J./ Hoffmann, R./ Kirton-Darling, J./Rampeltshammer, L. (eds., 2002): *The Europeanisation of industrial relations in a global perspective*, Eurofound, Dublin, S. 78.

<sup>11</sup> Waddington, J. et al. (2016): *Managers, BusinessEurope and the development of European Works Councils*, Brüssel. ETUI Working Paper 2016.06.

<sup>12</sup> Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. ETUI Policy Brief 7/2019.

<sup>13</sup> Pulignano, V./Turk, J. (2016): *European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue*. Arbeitspapier des Zentrums für soziologische Forschung (CeSO) Beschäftigungs-(Arbeits-)Beziehungen und Arbeitsmärkte 2016-1, Leuven, KU Leuven.

tionsaustausch: Sie ermöglichen eine verbesserte Top-down- und Bottom-up-Kommunikation; sie können als Mittel zur Förderung der Corporate Identity multinationaler Unternehmen eingesetzt werden, insbesondere nach Umstrukturierungen; die Unternehmensleitung kann den EBR auch als „Mechanismus zur Erleichterung des Wandels“ und zur Unterstützung bei der Einführung strategischer transnationaler Initiativen nutzen.<sup>14</sup>

## 2.2 Interaktion und Verflechtung zwischen verschiedenen Ebenen der Arbeitnehmervertretung als wichtige Heraus-

Trotz der eindeutigen Vorteile, die EBR bieten, hat die Forschung in den letzten Jahren einige Probleme aufgedeckt, die bei der praktischen Umsetzung und der Tätigkeit von EBR regelmäßig auftreten.

Dazu gehören die typischen Probleme im Zusammenhang mit der Interaktion zwischen der transnationalen und der lokalen Ebene des sozialen Dialogs. Konkret geht es dabei um die Qualität der Artikulation<sup>15</sup>, die Frage der vertrauensvollen Beziehungen und die Schaffung einer kollektiven Identität sowie von Zielen zwischen verschiedenen Ebenen des sozialen Dialogs und EBR-Mitgliedern aus verschiedenen Ländern<sup>16</sup>. So scheinen beispielsweise die Festlegung gemeinsamer Ziele und die Einigung auf ein gemeinsames Verständnis des Begriffs der Transnationalität Probleme zu sein, die in der Praxis regelmäßig auftreten.<sup>17</sup>

Im Hinblick auf die Artikulation zwischen den verschiedenen Ebenen der Interessenvertretungen sieht die Neufassung der Richtlinie von 2009 vor, dass neue EBR-Vereinbarungen Regelungen zur Berichterstattung zwischen den verschiedenen Ebenen enthalten müssen, um die europäische und die nationale/lokale Ebene besser miteinander zu verknüpfen und mehr Klarheit über Rechte und Pflichten zur Rückberichterstattung zu schaffen. Analysen aktueller EBR-Vereinbarungen haben gezeigt, dass die meisten von ihnen eine fachliche Beratung und Unterstützung vorsehen<sup>18</sup> und Regelungen für verschiedene Aspekte der Artikulation enthalten.<sup>19</sup> Laut der ersten groß angelegten Umfrage, die das ETUI im Jahr 2010 unter EBR-Mitgliedern durchgeführt hat<sup>20</sup>, gaben mehr als 90 % der Befragten an, dass sie den Arbeitnehmern vor Ort regelmäßig Bericht erstatten. Allerdings gibt es nur wenige Vereinbarungen, in denen die spezifische Rolle und Verantwortung der verschiedenen Ebenen der Arbeitnehmerbeteiligung konkreter definiert sind.<sup>21</sup> So sind Unsicherheiten über die angemessene Form der Berichterstattung entstanden und seit der Umsetzung der neugefassten Richtlinie hat die Kommunikation zwischen den Sitzungen nicht zugenommen.<sup>22</sup>

Die Schwierigkeiten bei der effektiven Berichterstattung zwischen den verschiedenen Ebenen lassen sich häufig auf ein weiteres typisches Problem der EBR zurückführen: ein allgemeiner Mangel an Zeit, Kompetenzen sowie finanziellen und organisatorischen Ressourcen, die für die reibungslose Arbeit eines EBR erforderlich sind. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass in der Neufassung der Richtlinie für den Besonderen Verhandlungsausschuss lediglich anerkannt wird, dass ausreichende Ressourcen erforderlich sind und dass externe

<sup>14</sup> ebd.

<sup>15</sup> Es gibt keine anerkannte Definition von Artikulation. In der Soziologie und in der Forschung zu Arbeitsbeziehungen wurde das Konzept untersucht, um die Fähigkeit zur Festlegung von Bedeutung, Interessen und Identitäten zu analysieren (Laclau und Mouffe) und die organisatorische Koordination innerhalb von Verbänden zu verstehen (Crouch). Mit Blick auf das Mehrebenensystem des europäischen sozialen Dialogs wird „Artikulation als die Herstellung kohärenter Beziehungen sowohl vertikal (zwischen europäischer, nationaler, sektoraler und betrieblicher Ebene) als auch horizontal (zwischen verschiedenen Ländern und/oder Sektoren und/oder Tochtergesellschaften desselben multinationalen Unternehmens) definiert.“ (Voss, E.; Broughton, A. and Pulignano, V. (2018): Exploring the connections between EU- and national-level social dialogue, Eurofound, Luxemburg.

<sup>16</sup> Siehe Pulignano, V. (2017): Articulation and the role of EWC: explaining the social effects within (and across) transnational workplaces, European Journal of Industrial Relations; Voss, E./ Broughton, A./ Pulignano, V./ Franca, V./Rodriguez Contreras, R. (2018): Untersuchung der Verbindungen zwischen der EU- und der nationalen Ebene des sozialen Dialogs. Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg; De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives. ETUI, Brüssel. Siehe auch: Peter Kerckhofs (2015): Entwicklungen der Europäischen Betriebsräte vor, während und nach der Krise. Eurofound, Luxemburg.

<sup>17</sup> Siehe Pulignano, V./Turk, J. (2016): European Works Councils on the move: Management perspectives on the development of a transnational institution for social dialogue. Arbeitspapier des Zentrums für soziologische Forschung (CeSO) Beschäftigung (industrielle) Beziehungen und Arbeitsmärkte 2016-1, Leuven, KU Leuven; Europäische Kommission (2018): Bewertung zum Bericht über die Umsetzung der Richtlinie 2009/38/EG über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen durch die Mitgliedstaaten (Neufassung), S. 45.

<sup>18</sup> De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2016): The right and duty of European Works Councils to report back to the workforce: broad uptake, little specificity, ETUI Policy Brief 2/2016.

<sup>19</sup> De Spiegelaere, S. (2016): Too little, too late? Evaluating the European Works Councils Recast Directive, Report 138, Brüssel, ETUI.

<sup>20</sup> Waddington, J. (2010): European Works Councils and industrial relations: a transnational industrial relations institution in the making, London, Routledge.

<sup>21</sup> Jagodzinski, R. et al. (2015): Variations on a theme? The Implementation of the EWC Recast Directive, Brüssel, S. 60-62.

<sup>22</sup> De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives. ETUI, Brüssel.

Unterstützung durch gewerkschaftliche Berater wichtig ist. Diese Bestimmung bezieht sich nicht auf EBR. Darüber hinaus wird die Situation in den meisten EBR aufgrund dieser rechtlichen Unzulänglichkeiten als unbefriedigend empfunden: Weit mehr als die Hälfte aller EBR halten lediglich eine Vollversammlung pro Jahr ab und sind nicht in der Lage, externe Sachverständige hinzuzuziehen, Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen in zufriedenstellender Weise durchzuführen oder haben kein Recht auf Besuche von Betrieben vor Ort.

Trotz der bekannten Hindernisse für wirksame EBR-Praktiken gibt es mehrere Instrumente und bewährte Verfahren, die praktische Lösungen für die oben genannten Herausforderungen bieten könnten.

Die Untersuchung identifiziert zwei unterschiedliche Aktivitäten der EBR: einerseits die Unterrichtung und Anhörung in Bezug auf das „Business as usual“ und andererseits die Auseinandersetzung mit Reorganisationen und anderen Formen der Umstrukturierung. Darüber hinaus haben EBR und Unternehmensleitung in vielen Fällen einen transnationalen sozialen Dialog entwickelt, der über die gesetzlichen Anforderungen zur Unterrichtung und Anhörung hinausgeht. Dieser Dialog, der sich häufig auf Personalfragen bezieht, kann durch gemeinsame Erklärungen, Verhaltenskodizes oder Leitlinien formalisiert werden. Die Formalisierung dieses sozialen Dialogs ist jedoch nicht unbedingt eine Garantie für die Umsetzung der festgelegten Ziele (z. B. Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitnehmer, Datenschutz, Gleichstellungspolitik usw.) und in diesen Dokumenten sind nur selten Umsetzungs- und Benchmark-Prozesse vorgesehen.

Wie bereits erwähnt, behindert das derzeitige Machtungleichgewicht gegenüber der Unternehmensleitung häufig gemeinsame Aktionen. Umfassendere und tiefgreifendere rechtliche Eingriffe, die durch ergänzende Initiativen unterstützt werden, könnten dieses Problem lösen, ebenso wie eine ernsthaftere Verpflichtung der Europäischen Kommission, die Neufassung der Richtlinie in allen EU-Mitgliedstaaten tatsächlich und vollständig umzusetzen<sup>23</sup>. Da drei von vier EBR-Mitgliedern sich wirksamere Sanktions- und Durchsetzungsmechanismen wünschen, würden gesetzliche Regelungen, die Entscheidungen der Unternehmensleitung ohne vorherige Anhörung des EBR für ungültig erklären, nach Ansicht vieler EBR-Vertreter und Gewerkschaften einen positiven Wandel bewirken. Um die Qualität der Unterrichtung und Anhörung zu verbessern, könnten gesetzliche Regelungen auch festlegen, über welche Themen die EBR-Mitglieder informiert werden oder wie häufig EBR-Sitzungen stattfinden müssen. Darüber hinaus könnte der Rechtsrahmen auch die den EBR-Mitgliedern zur Verfügung gestellten Mittel zur Unterstützung der Durchführung ihrer Arbeit erweitern<sup>24</sup>.

Nichtsdestotrotz sind die EBR-Mitglieder nicht vollständig vom Wohlwollen des Arbeitgebers und dem gesetzlichen Rahmen abhängig – es gibt viele Fälle, in denen der EBR in der Lage ist (d. h. durch die EBR-Richtlinie unterstützt wird), eigenständig zu handeln.

Wie die Erfahrung zeigt, ist ein Schlüsselfaktor, der zum Funktionieren des EBR beiträgt, eine größere Professionalisierung bei der Organisation von Gesprächen mit der Unternehmensleitung und die Stärkung und Institutionalisierung der Verbindungen zwischen der europäischen und der lokalen Ebene der Interessenvertretung und der Gewerkschaftsarbeit. Die engagierten und geschulten Arbeitnehmervertreter sowie die tiefe Verankerung des EBR in den breiteren Strukturen der Arbeitnehmerbeteiligung auf Unternehmensebene haben sich ebenfalls als wichtige Faktoren erwiesen<sup>25</sup>.

Ein solcher Wandel kann jedoch nicht allein durch die Dokumentation und Verbreitung von Informationen über bewährte Praktiken oder ein praktisches Handbuch erreicht werden, wie es die Europäische Kommission nach der Bewertung der Neufassung der Richtlinie im Jahr 2018 vorgeschlagen hat.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Europäische Kommission (2018): *Bericht über die Umsetzung der Richtlinie 2009/38/EG über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen durch die Mitgliedstaaten (Neufassung)*.

<sup>24</sup> De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): *Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives*. ETUI, Brüssel.

<sup>25</sup> Rosenbohm, S./Hertwig, M. (2017): *Employee interests in multinational companies: European Works Councils and the problem of articulation*, Vortrag auf der 33. EGOS-Konferenz, Kopenhagen.

<sup>26</sup> Europäische Kommission (2018): *Bericht über die Umsetzung der Richtlinie 2009/38/EG über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen durch die Mitgliedstaaten (Neufassung)*.

Dort, wo Verbindungen zu den Strukturen der Arbeitnehmerbeteiligung auf Unternehmensebene bestehen und aktiv genutzt werden, hat der EBR einen besseren Zugang zu aktuelleren und vollständigeren Informationen, eine Voraussetzung, um Veränderungs- und Umstrukturierungsprozesse vorherzusehen und sich an ihnen zu beteiligen. Ein wesentlich regelmäßigerer Informationsaustausch und eine systematische Berichterstattung wären daher hilfreich, z. B. durch eine engere Verbindung zwischen dem EBR und den Arbeitnehmervertretern in Leitungsgremien.<sup>27</sup>

Die Verknüpfung zwischen lokalen und europäischen Gewerkschaftsaktivitäten und die Rolle der europäischen Gewerkschaftsverbände ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, damit die EBR die Ressourcen, die Expertise und die Koordinierung erhalten, die sie benötigen, insbesondere im Kontext von Umstrukturierungen. Das Engagement der europäischen Gewerkschaftsbewegung kann für den künftigen Erfolg der EBR entscheidend sein. Darüber hinaus können nationale Gewerkschaftsorganisationen eine wichtige Rolle bei der Stärkung der Funktionsweise der EBR spielen: Sie können nicht nur Arbeitnehmervertreter über den Mehrwert der EBR informieren und ihnen bei den Einrichtungsverfahren helfen<sup>28</sup>, vielmehr funktionieren EBR mit einem anwesenden Gewerkschaftsordinator schlichtweg besser – sie haben eine bessere interne Organisation, treffen sich häufiger, erhalten mehr Schulungen, kommunizieren mehr und weisen ein höheres Maß an Vertrauen zwischen Vertretern aus verschiedenen Ländern auf.<sup>29</sup>

Bei der Konsolidierung dieser bewährten Praktiken sollte die Richtlinie Bestimmungen über die Rolle der verschiedenen Akteure, einschließlich der Europäischen Gewerkschaftsverbände, Gewerkschaften und Betriebsräte, enthalten. Darüber hinaus sollten auch andere Strukturen der lokalen Arbeitnehmervertretung gestärkt werden<sup>30</sup>. Diesem Erfordernis ist die Europäische Kommission bei ihrer Bewertung der Neufassung der Richtlinie jedoch nicht ausreichend nachgekommen.<sup>31</sup>

**In jüngster Zeit hat das Europäische Parlament mehrere Initiativen zur Stärkung der Demokratie am Arbeitsplatz vorgelegt, von denen sich einige im Bischoff-Bericht und im Entwurf des Radtke-Berichts widerspiegeln.<sup>32</sup> Diese Initiativen:**

- ▶ fordern eine neue Rahmenrichtlinie über die Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung der Arbeitnehmer, „die auf europäische Gesellschaften sowie auf Unternehmen, die Mobilitätsinstrumente für europäische Unternehmen nutzen, abgestimmt ist, um insbesondere auf Unternehmensebene Mindestnormen u. a. zur Vorwegnahme von Veränderungen – etwa in Bezug auf Maßnahmen gegen den Klimawandel –, des digitalen Wandels und von Umstrukturierungen festzulegen“;
- ▶ fordern die Klärung oder Verbesserung wichtiger rechtlicher Formulierungen wie „Transnationalität“ und „Vertraulichkeit“;
- ▶ fordern eine Verbesserung der Arbeitnehmerrechte, indem eine zusätzliche jährliche Sitzung als Mindestanforderung vorgesehen wird;
- ▶ unterstützen eine Überarbeitung der Richtlinie mit dem Ziel, bei Rechtsstreitigkeiten bessere Ergebnisse zu erzielen, z. B. die „vorübergehende Aussetzung“ von Plänen und Entscheidungen der Unternehmensleitung sowie höhere Geldstrafen.

Wie in diesem Kapitel dargelegt, sollten die legislativen Entwicklungen im Zusammenhang mit EBR gestärkt werden, um alle Möglichkeiten, die die Demokratie am Arbeitsplatz bietet, nutzen zu können. Das folgende Kapitel dient dazu, durch die Analyse der Fallstudien die Heterogenität der Praktiken zu veranschaulichen, die im Hinblick auf das Grundprinzip der Wirksamkeit des Gesetzes Fragen aufwerfen können.

<sup>27</sup> Einem kürzlich erschienenen Forschungspapier zufolge würde eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen EBR und Arbeitnehmervertretern in Leitungsgremien „(i) eine starke Gesetzgebung zur Arbeitnehmervertretung in Leitungsgremien (BLER) auf nationaler und EU-Ebene, (ii) spezialisierte Schulungen und Ressourcen zum Aufbau von Kommunikationsnetzwerken mit dem Engagement der Gewerkschaften und (iii) Bestimmungen zur Sicherung der Stabilität erfordern. Siehe: Lafuente, S.; De Spiegelaere und Jagodzinski, R. (2022): *Friends in high places Relations between European works councils and board-level employee representatives*, ETUI Policy Brief 2022.02.

<sup>28</sup> Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. ETUI Policy Brief 7/2019.

<sup>29</sup> De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): *Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives*. ETUI, Brüssel.

<sup>30</sup> Olijslagers, Ch./De Spiegelaere, S. (2019): *Why aren't there more European Works Councils? A Belgian perspective*. ETUI Policy Brief 7/2019.

<sup>31</sup> Europäische Kommission (2018): *Bericht über die Umsetzung der Richtlinie 2009/38/EG über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen durch die Mitgliedstaaten (Neufassung)*.

<sup>32</sup> Entwurf eines Berichts mit Empfehlungen an die Kommission zur Überarbeitung der Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats (2019/2183(INL)), 12.04.2022 [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/EMPL-PR-730043\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/EMPL-PR-730043_EN.pdf) Bericht über Demokratie am Arbeitsplatz: europäischer Rahmen für die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer und die Überarbeitung der Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats (2021/2005(INI)), [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0331\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2021-0331_EN.html)

# VON DIVERGIERENDEN ARBEITSBEZIEHUNGEN UND SOZIALEM DIALOG ZU EINEM ZERBROCHENEN SPIEGEL?

3

## 3.1 Qualität und Effizienz des sozialen Dialogs in transnationalen Unternehmen

Die Untersuchung zeigt, dass es in Bezug auf die Qualität und Effizienz des sozialen Dialogs erhebliche Unterschiede zwischen den untersuchten transnationalen Unternehmen gibt. Es wurde eine Reihe von Faktoren ermittelt, die nach Ansicht der EBR-Akteure zu Qualität und Effizienz beitragen.

### Schlüsselergebnisse:

- ▶ Die 14 Fallstudien und 15 Unternehmen, die analysiert wurden, spiegeln eine große Heterogenität der EBR-Praktiken unter dem Gesichtspunkt der Qualität und Effizienz in Bezug auf die tatsächliche Auswirkung auf die Arbeitsbedingungen sowie die Personal- und Arbeitspolitik der Unternehmen wider;
- ▶ Einerseits haben wir Praktiken festgestellt, die immer noch durch ein rein symbolisches EBR-Gremium gekennzeichnet sind, in dem die Unternehmensleitung hauptsächlich Informationen bereitstellt und keine wirkliche Anhörung stattfindet;
- ▶ Andererseits gibt es Praktiken, in denen sich der EBR zu einer europäischen Interessenvertretung entwickelt hat, die als ernstzunehmender Partner der zentralen Unternehmensleitung anerkannt ist. In diesen Fällen hat dies zu konkreten und messbaren Auswirkungen auf die Umstrukturierung und das Veränderungsmanagement geführt und der EBR ist zu einem wichtigen Akteur des sozialen Dialogs im gesamten Unternehmen geworden;
- ▶ Die in der Studie berichteten bewährten Praktiken waren häufig das Ergebnis von Konflikten mit der zentralen Unternehmensleitung über Fragen wie die Neuverhandlung einer veralteten und unzureichenden Vereinbarung (z. B. Compass, Philip Morris, H&M usw.).

### Zu den Faktoren, die zu Qualität und Effizienz beitragen, gehören:

- ▶ Eindeutiger Mehrwert für die Arbeitnehmer (Vertreter auf Unternehmensebene und sektorale Gewerkschaften) als Ergebnis der Inanspruchnahme des EBR;
- ▶ Druck auf die Geschäftsleitung (einschließlich rechtlicher und anderer Maßnahmen);
- ▶ Starke Verknüpfung und Integration des EBR mit der nationalen Basis der Gewerkschaftsstrukturen auf Branchen- und Unternehmensebene, Betriebsräten und/oder Arbeitnehmerschüssen;
- ▶ Gute Beziehungen und proaktiver Ansatz des EBR in Bezug auf die Gewerkschaftsarbeit auf europäischer Ebene (Kommunikation, Ersuchen um Unterstützung/Beratung, Interesse daran, von bewährten Praktiken zu lernen, usw.);
- ▶ Einbeziehung von leitenden Gewerkschaftsbetriebsräten und anderen Arbeitnehmervertretern (z. B. Aufsichtsratsmitgliedern) in den EB;
- ▶ Letzteres ist auch eine Voraussetzung, um die zentrale Unternehmensleitung zu ermutigen, zuzuhören und sich aktiver und ernsthafter zu engagieren.

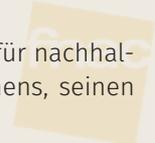


### Einsetzung von Arbeitsgruppen/Ausschüssen

Der Mehrwert von Arbeitsgruppen besteht unter anderem darin, dass sie ein besseres Verständnis für die tatsächlichen Bedürfnisse entwickeln, dass sie die Möglichkeit bieten, Arbeitnehmer auf nationaler Ebene in die EBR-Praxis einzubeziehen, dass sie häufiger zusammenkommen und dass sie einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit und den Austausch über Grenzen hinweg haben.

Korian: Der Ausschuss verfügt über zwei ständige Arbeitsgruppen, eine für Gesundheit und Sicherheit und eine für soziale Fragen (Beschäftigung, Mobilität, Ausbildung, Gleichstellung usw.).

FNAC Darty: Der EBR hat die Möglichkeit, Arbeitsgruppen zu organisieren, darunter eine für nachhaltige Entwicklung, ein Schlüsselthema im Zusammenhang mit dem Ziel des Unternehmens, seinen Wettbewerbsvorteil in diesem Bereich auszubauen.



**Andere Beispiele sind Korian, ÖBB, General Electric oder Philipp Morris International.**

- ▶ H&M: Die Einteilung Europas in Teilregionen ist ein Ansatzpunkt für die Entwicklung weiterer Strukturen der internen Koordinierung des EBR;
- ▶ Gemäß der EBR-Vereinbarung werden „die Kosten für nationale Vorbereitungsaktivitäten im Zusammenhang mit EBR-Sitzungen in Übereinstimmung mit den nationalen Gesetzen und Vereinbarungen festgelegt“ (Abschnitt 7 der Vereinbarung). Es ist unwahrscheinlich, dass nationale Gesetze oder Vereinbarungen diese Kosten für die Vorbereitung von Sitzungen vorsehen, dennoch ist dieser Artikel a) eine Aufforderung, vorbereitende Aktivitäten zu organisieren (Sitzungen, Kommunikation usw.) und b) eine Möglichkeit für lokale Gewerkschafts- oder Arbeitnehmervertreter, im Rahmen des Mandats der EBR-Mitglieder Zugang zu Arbeitnehmern und ihren Arbeitsplätzen zu erhalten;
- ▶ In einigen Ländern sind in der Tat mehr Zeitkontingente erforderlich, um das Mandat zu erfüllen. Wenn die (Neu-)Verhandlung der EBR-Vereinbarung mit der Unternehmensleitung ins Stocken gerät, könnte die nationale Ebene eine Alternative sein, um die Position der Arbeitnehmergruppen zu stärken, vorausgesetzt, dass diese Initiativen wieder mithilfe des EGV und seiner angeschlossenen Organisationen gut koordiniert werden.

## 3.2 Rechtliche Änderungen des sozialen Dialogs auf nationaler und europäischer Ebene haben ebenfalls einen Einfluss

Eine Reihe von Fällen zeigt, dass rechtliche Änderungen Auswirkungen auf die Qualität des sozialen Dialogs sowie auf die Funktionsweise des EBR haben. Dies gilt nicht nur für die rechtlichen Änderungen, die sich aus der Neufassung der EBR-Richtlinie ergeben, sondern auch für andere Rechtsvorschriften, wie z. B. für die Sorgfaltspflichten der Arbeitgeber.

### Positive Auswirkungen der nationalen Gesetzgebung auf die Sorgfaltspflicht von Unternehmen

Korian: Die Vereinbarung verweist auf das französische Gesetz zur Sorgfaltsprüfung aus dem Jahr 2017, das eine Beteiligung des EBR an der Ausarbeitung von Sorgfaltsplänen (Due Diligence) zur Vorbeugung von Risiken im Zusammenhang mit den Aktivitäten der Korian-Gruppe und ihrer etablierten Geschäftspartner ermöglicht.



KORIAN

## Andere Beispiele:

- ▶ Die Neufassung der Richtlinie von 2009 hat zu besseren Vereinbarungen geführt. In einigen Fällen waren Neuverhandlungen erst möglich, nachdem der EBR die alte Vereinbarung gekündigt hatte (Compass);
- ▶ Es besteht ein zunehmender Bedarf an Informationen über die rechtlichen Initiativen und Änderungen auf EU-Ebene (Energie und Klima, Verkehrspolitik, Fusionskontrolle, Sozial- und Beschäftigungspolitik, Sorgfaltspflicht usw.);
- ▶ Brexit: In den meisten Fällen, in denen dies relevant ist, gilt der EBR auch für (potenzielle) ehemalige EU-Länder und bezieht deren Delegierte mit ein (Antalis, Korian, Compass usw.).

### Rechtliche Änderungen führen zu neuen Herausforderungen: Beispiele aus Frankreich und Spanien



Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertreter stehen unter Druck: Die Macron-Verordnungen von 2017<sup>33</sup> haben dazu beigetragen, dass die Zahl der Vertreter und die Delegationsstunden der Personalvertretungen erheblich reduziert wurden. Im Falle von Korian vertreten die gewählten Arbeitnehmervertreter in Frankreich 400 Betriebe durch nur 10 Vertretungsorgane. Das Gesetz sieht nämlich eine Anhäufung von Mandaten vor, die für jeden Vertreter eine übermäßige Belastung darstellt, insbesondere angesichts der Vielfalt der Themen, mit denen er sich befassen muss. Das bedeutet auch, dass er die Nähe zur Praxis und damit zu den Problemen der Beschäftigten verliert.

Ähnlich verhält es sich in Spanien, wo es unmöglich zu sein scheint, die meisten Betriebe vor der Teilnahme am EBR zu besuchen oder auch nur zu kontaktieren. Die Befragten äußerten den Wunsch nach mehr Delegationsstunden zur Ausübung ihres Mandats, nicht nur auf nationaler Ebene, sondern auch als Mitglied des EBR.

## Positive und negative Erfahrungen mit der Anpassung und Verbesserung der EBR-Vereinbarung und deren Anpassung an die Neufassung der Richtlinie 2009/38/EG:

- ▶ H&M: Der EBR möchte seine Vereinbarung neu verhandeln, um sie mit der Richtlinie 2009/38/EG in Einklang zu bringen; die Vereinbarung ist äußerst kurz und nicht sonderlich aussagekräftig. Sie sieht keine Anhörung der EBR-Mitglieder vor, sondern ein Forum für „Unterrichtung, Austausch und Diskussion“. Da die Unternehmensleitung bei den Neuverhandlungen Verzögerungstechniken angewandt hat, hat der EBR beschlossen, die Vereinbarung im Jahr 2022 zu kündigen.

## 3.3 Die Rolle der Gewerkschaften in den EBR: klarer Mehrwert, aber kein klares Mandat

Die Befragten betonten die Notwendigkeit und/oder den Mehrwert einer engen Beziehung zu EGV-Koordinatoren und EBR-Experten aus europäischen Gewerkschaften.

Dies bestätigt die bisherigen Erkenntnisse über den Mehrwert der europäischen Koordinierung und der Bereitstellung von Unterstützung: EBR funktionieren besser, wenn ein Gewerkschaftsbeauftragter anwesend ist – sie sind intern besser organisiert, treffen sich häufiger, erhalten mehr Schulungen, kommunizieren mehr und weisen ein höheres Maß an Vertrauen zwischen Vertretern aus verschiedenen Ländern auf.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Die fünf Verordnungen wurden am 2.9.2017 von der Regierung verabschiedet und sehen eine Überarbeitung des französischen Arbeitsrechts in folgenden Punkten vor: Tarifverhandlungen, Risikoprävention am Arbeitsplatz, Vertretungsgremien der Arbeitnehmer, Einzel- und Massentlassungen, Personalumschichtungen.

<sup>34</sup> De Spiegelaere, S./Jagodzinski, R. (2019): *Can anybody hear us? An overview of the 2018 survey of EWC and SEWC representatives*. ETUI, Brussels.

Der derzeitige rechtliche Rahmen für EBR sieht jedoch lediglich die Beteiligung der europäischen Gewerkschaftsverbände im Rahmen des BVG und der Verhandlungen und Neuverhandlungen eines EBR vor.<sup>35</sup> Der Mehrwert geht jedoch über die Gründung oder Neuverhandlung eines EBR hinaus: Er ist auch für die Schulung, den Zugang zu Rechtsberatung und Beratung in Umstrukturierungssituationen und, was vielleicht am wichtigsten ist, für die Verbesserung des gegenseitigen Vertrauens und Verständnisses innerhalb des EBR unerlässlich.

#### Beispiele:

- ▶ Antalis: Die EBR-Schulung durch Uni Europa hat einen entscheidenden Einfluss auf die Fähigkeit der Arbeitnehmervertreter, zusammenzuarbeiten;
- ▶ Uniper: Enge Zusammenarbeit sowohl mit industriAll Europe als auch mit dem EGÖD im Rahmen der Verhandlungen über die Vereinbarung über den SE-Betriebsrat;
- ▶ Stellantis: industriAll Europe spielt eine wichtige Rolle bei der Koordinierung und Moderation der Beteiligung der nationalen Gewerkschaften an der Fusion von drei großen Automobilunternehmen. Die nationalen Gewerkschaften spielen außerdem eine wichtige Rolle bei der Verbreitung und dem Austausch von Informationen zwischen den verschiedenen Vertretungsebenen auf nationaler Ebene (d. h. zwischen dem nationalen Zentralbetriebsrat und anderen nationalen Gremien).

## 3.4 Die Beteiligung in Leitungsgremien macht einen Unterschied - unter bestimmten Voraussetzungen

Unter bestimmten Voraussetzungen wirkt sich eine enge Verbindung zwischen EBR und Arbeitnehmervertretern in Leitungsgremien positiv auf den transnationalen sozialen Dialog auf Unternehmensebene, auf gegenseitiges Vertrauen und Respekt sowie auf die Integration der verschiedenen nationalen Tochtergesellschaften aus.

### Mehrwert einer engen Beziehung zwischen dem EBR und den Vertretern in Leitungsgremien



Auch wenn das Element der Mitbestimmung fehlt, spielen Betriebsräte und Vertreter in Leitungsgremien in Österreich eine starke Rolle im Fall des EBR der ÖBB. In Österreich wird der soziale Dialog auch durch die Vertretung der Arbeitnehmer in Leitungsgremien und die Tatsache gefördert, dass die leitenden Arbeitnehmervertreter nicht nur in den Zentral- und Bereichsbetriebsräten der ÖBB wichtige Funktionen innehaben, sondern auch in Leitungsgremien und im Europäischen Betriebsrat vertreten sind. Nach dem österreichischen Corporate-Governance-Gesetz muss ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrats aus Arbeitnehmervertretern bestehen. Es sollte auch darauf hingewiesen werden, dass die ÖBB ein bedeutender Arbeitgeber in Österreich ist (und der größte Anbieter von Ausbildungsplätzen) und daher mehrere Arbeitnehmervertreter auf Unternehmensebene auch führende Akteure innerhalb der Gewerkschaft Vida sind (ebenso verhält es sich mit dem ungarischen Unternehmen MÁV).

- ▶ Compass und Asahi: eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Arbeitnehmern in Aufsichtsräten fehlt es oft an Informationen über Probleme, Herausforderungen und Anforderungen an Personal und Arbeitsbedingungen in anderen Ländern. Für sie sind der Austausch mit dem EBR und die Informationen, die sie von ihm erhalten, von Bedeutung. Andererseits werden Arbeitnehmervertreter im Aufsichts- und Verwaltungsrat länderübergreifend die Legitimität des EBR nicht nur gegenüber der Unternehmensleitung, sondern auch auf nationaler Ebene stärken.

<sup>35</sup> EBR-Richtlinie, Erwägungsgrund 27 und Art. 5 Absatz 4.

## Gesetzliche Regelungen zur Einschränkung zusätzlicher Mandate von Arbeitnehmervertretern in Leitungsgremien



In einigen Ländern (z. B. Frankreich, Niederlande usw.) ist es für Mitglieder des Aufsichtsrates oder des Vorstandes gesetzlich nicht erlaubt, ein anderes Mandat als Arbeitnehmervertreter auszuüben, einschließlich der Mitgliedschaft im EBR oder als Gewerkschaftsdelegierter. Neu ernannte Arbeitnehmervertreter in Leitungsgremien sind verpflichtet, solche Mandate unverzüglich aufzugeben. Auch wenn es rechtmäßige Kommunikationsströme zwischen diesen Vertretern und dem EBR geben kann, müssen die rechtlichen Beschränkungen beachtet werden.<sup>36</sup> In mehreren Fällen (Alstom, Stellantis) sind die Arbeitnehmervertreter in Leitungsgremien an Vertraulichkeitsverpflichtungen gebunden und daher nicht in der Lage, den EBR-Mitgliedern Erkenntnisse zu vermitteln. In einigen Fällen wird diese Frage mit der Unternehmensleitung erörtert.

Nur in Frankreich gibt es eine gesetzliche Regelung, die die Kumulierung von Vertretungsmandaten in ein und demselben Unternehmen verbietet.

## 3.5 Rechts- und Wirtschaftsexperten bekräftigen die Position der EBR-Mitglieder

Eine wichtige Erkenntnis der Untersuchung ist, dass Ressourcen in Form von Freistellung von der Arbeit im EBR sowie Ressourcen für Schulungen und Fachwissen eine wichtige Voraussetzung für das gute Funktionieren eines EBR sind.

- ▶ Wie die Befragten in verschiedenen EBR (z. B. Korian, Fortum) angaben, ist die Unterstützung durch Rechtsberater wichtig. Sie könnten Rechtsunsicherheiten bezüglich der ausreichenden Unterrichtung und Anhörung oder des transnationalen Charakters einer Maßnahme usw. klären. Das niederländische Umsetzungsgesetz dient in dieser Hinsicht als Beispiel für bewährte Praktiken: Der EBR und der Sonderausschuss können von einem Sachverständigen pro Tagesordnungspunkt unterstützt werden, wobei das Unternehmen auch verpflichtet ist, für die Unterstützung durch Sachverständige in Gerichtsverfahren aufzukommen;
- ▶ Der Zugang zu juristischen und anderen Experten ist jedoch äußerst ungleich: Einige EBR-Sekretariate verfügen über eine starke Ressourcenbasis und freigestellte Mitarbeiter, einschließlich Mitteln für hauptamtliche Experten/Berater, während anderen diese Mittel fehlen und die Arbeit zusätzlich zur „normalen“ Arbeit geleistet werden muss (Beispiele: Kollegen im EBR-Sekretariat von Arctic Paper in Polen; leitende italienische oder spanische EBR-Mitglieder im EBR der ÖBB und Compass);
- ▶ FNAC Darty: Während der Pandemie konnte der EBR dank der vergleichenden Arbeit eines externen Sachverständigen die Unterschiede in der Behandlung von Arbeitnehmern derselben Gruppe aufdecken und eine Verpflichtung der Unternehmensleitung erreichen, diese Ungleichheiten zu beseitigen.

<sup>36</sup> Einem Grundsatzpapier des ETUI zufolge gibt es jedoch nur in Frankreich eine gesetzliche Regelung, die die Kumulierung von Vertretungsmandaten in ein und demselben Unternehmen verbietet, z. B. ein Mandat im EBR und ein Mandat als Arbeitnehmervertreter im Unternehmensvorstand. Siehe Lafuente, S.; De Spiegelaere and Jagodzinski, R. (2022): *Friends in high places Relations between European works councils and board-level employee representatives*, ETUI Policy Brief 2022.02, S. 5.

## 3.6 Laufende und zusätzliche zukünftige Herausforderungen

Wie von den EBR-Delegierten sowie den Gewerkschaftskoordinatoren und den europäischen Gewerkschaftsverbänden hervorgehoben wurde, ist es wichtig, dass die EBR nicht nur auf Entscheidungen der Unternehmensleitung reagieren, sondern ihre eigene Agenda entwickeln und sich proaktiv mit den gemeinsamen Herausforderungen der Arbeitnehmerschaft auseinandersetzen.

- ▶ ÖBB: Die im November 2021 erzielte Vereinbarung über eine Absichtserklärung zur Fernarbeit wird vom EBR und von den nationalen und europäischen sektoralen Gewerkschaftsverbänden als eine wichtige Errungenschaft des EBR angesehen, die angesichts der massiven Zunahme der Arbeit von zu Hause während der Pandemie unbedingt notwendig war. Die Erklärung wird als ein kleiner, aber wichtiger erster Schritt zur Festlegung konzernweiter Mindeststandards für die Regelung der Fernarbeit im gesamten Konzern angesehen;
- ▶ Auch bei Generali wurde eine Vereinbarung über Fernarbeit ausgehandelt und verabschiedet;
- ▶ In anderen Unternehmen (z. B. Compass) haben der EBR und die beteiligten Gewerkschaften versucht, die Unternehmensleitung von der Notwendigkeit einer ähnlichen konzernweiten Regelung zu überzeugen, was jedoch vom Arbeitgeber mit dem Argument abgelehnt wurde, dass es sich hierbei nicht um ein transnationales, sondern um ein nationales Problem handelt.

# INTERAKTION UND KOORDINIERUNG

## 4

### 4.1 Bestätigung bekannter Tatsachen in Bezug auf Top-down- und Bottom-up-Prozesse der Kommunikation und des Informationsflusses sowie der Artikulation von Interessen

Was das Zusammenspiel und die Koordinierung der verschiedenen Ebenen der Interessenvertretung, der Arbeitnehmerbeteiligung und der gewerkschaftlichen Unternehmens- und Branchenpolitik betrifft, so hat die Untersuchung eine Reihe von bewährten Praktiken, aber auch noch bestehende Herausforderungen aufgezeigt.

#### Bewährte Praxis zur Verknüpfung der europäischen und der nationalen Ebene



**Korlan:** Die Vereinbarung legt ein sehr detailliertes Verfahren zur Verknüpfung der nationalen und europäischen Ebene fest.

**Fortum:** Als Anhang zur Vereinbarung wurde eine detaillierte länderspezifische Beschreibung des „Informationsflusses“ vom EBR zu den nationalen/betrieblichen Arbeitnehmervertretungen hinzugefügt. Für jedes Land sind die jeweiligen Arbeitnehmervertreter in der jeweiligen Tabelle genannt.

**Compass:** Die EBR-Vereinbarung enthält einen Abschnitt über die „Verknüpfung von europäischen und nationalen Unterrichts- und Anhörungsprozessen“, der sich hauptsächlich auf die Synchronisierung solcher Unterrichts- und Anhörungsprozesse zwischen der europäischen und der nationalen Ebene konzentriert, d.h. der EBR sollte früher oder gleichzeitig mit nationalen/lokalen Gremien unterrichtet werden.

**Die Untersuchung der Fallbeispiele ergab jedoch auch Beispiele für negative Erfahrungen und Praktiken aus der Sicht der Arbeitnehmer:**

- ▶ H&M und Asahi: Die Vereinbarung schränkt den Austausch zwischen EBR-Mitgliedern und Mitgliedern der nationalen Betriebsräte ein, da sie in dieser Hinsicht einen restriktiven Ansatz verfolgt und vorschreibt, dass vertrauliche Informationen nur zwischen EBR-Mitgliedern und nicht mit anderen Arbeitnehmervertretern ausgetauscht werden dürfen;
- ▶ Asahi: Der EBR kann interne Betriebsvorschriften ausarbeiten. Der Handlungsspielraum der Arbeitnehmervertreter bei der Entwicklung eines Koordinierungsmechanismus wird jedoch durch die Vereinbarung eingeschränkt, in der es heißt, dass *„keine Bestimmung einer solchen Regelung als für die AIA-Gruppe verbindlich angesehen wird, wenn sie nicht zuvor vom Vorsitzenden des EBR angenommen wurde. Derartige Regelungen dürfen keine Bestimmungen enthalten, die den Bestimmungen der EBR-Vereinbarung zuwiderlaufen.“*

### Weitere Herausforderungen wurden von der Vorsitzenden des EBR von Compass gemeldet:

- ▶ Wenn die Informationen verspätet eingehen, ist es oft nicht möglich, die lokalen Gewerkschaften einzubeziehen. Dies ist sehr oft der Fall, weshalb es äußerst schwierig ist, einen umfassenden und sinnvollen Anhörungsprozess zu organisieren;
- ▶ Wenn es in einer Tochtergesellschaft keine Gewerkschaft gibt, ist eine Beteiligung und Anhörung der örtlichen Arbeitnehmervertreter schlichtweg unmöglich;
- ▶ Nach Ansicht des EFFAT und UNITE ist es wichtig, dass die gewerkschaftliche Koordinierung auf EU- und transnationaler Ebene eine stärkere Rolle bei der Aufrechterhaltung des Kontakts und der Kommunikation mit den Branchengewerkschaften auf nationaler Ebene spielt. Dies ist jedoch aufgrund des Mangels an Ressourcen und Zeit äußerst schwierig.

### Es sei darauf hingewiesen, dass die Einzelheiten der Vereinbarung und die Unterschiede im grenzüberschreitenden Austausch und in der Kommunikation ebenfalls Auswirkungen auf die Kommunikation und Artikulation haben, wie der Fall FNAC Darty zeigt:

- ▶ Die Mehrheit der Sitze wird von einem Land, Frankreich, gehalten, wobei die Vielfalt der Gewerkschaften groß ist. Zwei Marken unter einer Gruppe. Es war schwierig, einen Zusammenhalt herzustellen;
- ▶ Heute scheint der Austausch eher für Vertreter aus Ländern mit schlechteren Arbeitsbedingungen (Spanien und Portugal) von Interesse zu sein. Die Ziele müssen jedoch für alle vertretenen Länder geeignet sein, um eine Verschlechterung der Solidarität zu vermeiden.

## 4.2 Die wachsende Rolle des Sonderausschusses: Demokratie oder Effizienz?

Was die Rolle der Sonderausschüsse betrifft, so haben viele EBR-Delegierte berichtet, dass – auch ausgelöst durch eine Zunahme der (virtuellen) Treffen mit der transnationalen Unternehmensleitung während der COVID-Pandemie – der Sonderausschuss eine immer wichtigere Rolle im Zusammenhang mit der Unterrichtung und Vorbereitung von Anhörungen bei transnationalen Umstrukturierungsplänen und Entscheidungen spielt. Diese Rolle wird von den EBR-Mitgliedern recht unterschiedlich beurteilt: Während einige diese Entwicklung begrüßen, da sie den Informationsfluss und den vertrauensvollen Dialog erleichtert und aufrechterhält, befürchten andere, dass diese Entwicklung die Rolle der EBR-Vollversammlungen schwächt.

- ▶ Antalis: Nach Aussage der Befragten hat die Unternehmensleitung versucht, den EBR durch den Sonderausschuss (5 Personen) zu ersetzen, was von den EBR-Mitgliedern bei der Aushandlung der neuen Änderung abgelehnt wurde;
- ▶ Generali: Unter bestimmten Bedingungen kann der aus 8 Mitgliedern bestehende Sonderausschuss anstelle des EBR unterrichtet und angehört werden. Der EBR wird anschließend über die Maßnahmen des Sonderausschusses informiert. Der EBR bleibt jedoch befugt, gemeinsame Erklärungen mit der Unternehmensleitung zu billigen;
- ▶ Asahi: Die EBR-Delegierten berichteten, dass der Sonderausschuss gelegentlich den EBR ersetzt, z. B. bei außerordentlichen Sitzungen. Die EBR-Vereinbarung sieht zwei ordentliche Sitzungen pro Jahr vor, die Unternehmensleitung zieht es vor, den Sonderausschuss zu konsultieren, falls zusätzliche Sitzungen erforderlich sind.

### Erkenntnisse:

Aus den Fallstudien haben sich die folgenden Erkenntnisse ergeben:

- ▶ Es scheint eine allgemeine Tendenz zu geben, dass die zentrale Unternehmensleitung es vorzieht, sich in Bezug auf den Austausch und die Diskussionen über Unternehmensangelegenheiten wie Reorganisation und Umstrukturierung enger mit dem Sonderausschuss abzustimmen;

- ▶ Das bedeutet, dass der Sonderausschuss eine wichtige Rolle bei der Erläuterung von Entscheidungen oder Plänen vor dem gesamten EBR spielen wird. Eine solche Situation kann problematisch sein, da die Gefahr besteht, dass der EBR von der zentralen Unternehmensleitung instrumentalisiert werden könnte;
- ▶ Die Befragten betonten daher die Notwendigkeit, das Vertrauen und die engen Beziehungen aufrechtzuerhalten, indem sie auf offene und transparente Weise kommunizieren und allen beteiligten EBR-Delegierten und Gewerkschaften Bericht erstatten.

## 4.3 Virtuelle Sitzungen: Auswirkungen und nachhaltige Folgen der COVID-Pandemie

Alle Gesprächspartner berichteten, dass die COVID-Pandemie und ihre Auswirkungen auf die Heim- und Fernarbeit sowie die Notwendigkeit, virtuelle Web-Sitzungen anstelle von persönlichen Treffen zu veranstalten, erhebliche Auswirkungen auf die Arbeit und die Funktionsweise des EBR hatten.

- ▶ H&M: Die Covid-19-Pandemie hat dem EBR neue Impulse gegeben, da viele Videokonferenzen organisiert wurden: Diese häufigen Austausche setzen eine interessante Dynamik in Gang und ermöglichen eine regelmäßigeren und zeitnäheren Weiterverfolgung des Austauschs. Es gibt jetzt eine monatliche Sitzung des Sonderausschusses und das Team erhält nun mehr Informationen von der Unternehmensleitung;
- ▶ Uniper & Fortum, Generali, Stellantis und Philip Morris berichteten über eine ähnliche Erfahrung: Die Umstellung auf virtuelle Sitzungen hat es ermöglicht, wesentlich mehr Sitzungen zu organisieren, was sich nach Aussage der Befragten positiv auf den Informationsfluss und die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses und Vertrauens zwischen den Gruppenmitgliedern auswirkte;
- ▶ Generali: Wöchentliche Online-Sitzungen werden jeden Montag zwischen dem Sekretär, dem stellvertretenden Sekretär und der Personalleitung des Konzerns abgehalten, um einen schnellen Überblick über die aktuellen Ereignisse in den europäischen Ländern zu geben: eine Praxis, die angesichts der Pandemie eingeführt wurde und die die Befragten gerne in der EBR-Vereinbarung verankert sehen würden;
- ▶ Herausforderungen: Die Vorsitzende des EBR von Compass hob ebenfalls die positiven Auswirkungen von vermehrten virtuellen Sitzungen des Sonderausschusses hervor, betonte aber auch, dass während der Pandemie keine persönlichen Treffen des gesamten EBR möglich waren. Ihrer Erfahrung nach sind persönliche Vollversammlungen absolut unverzichtbar und können nicht durch virtuelle Sitzungen ersetzt werden, insbesondere wenn es darum geht, neue Delegierte zu integrieren, schwierige Themen anzusprechen und gemeinsame Standpunkte für Verhandlungen mit der Unternehmensleitung zu entwickeln. Diese Gefahr der Ersetzung ist auch in anderen Fallstudien Realität, die in diesem Stadium von der Unternehmensleitung nur informell zum Ausdruck gebracht wird. Nach Aussage der Befragten hat die Unternehmensleitung diese Ersetzung als eine hervorragende Möglichkeit erkannt, die Kosten für Sitzungen zu senken, allerdings auf Kosten des Zusammenhalts der EBR-Mitglieder.

## 4.4 Rolle der Koordinierung durch sektorale Gewerkschaften auf europäischer und nationaler Ebene in Bezug auf die EBR

- ▶ UNI Europa hat einen Koordinator ernannt, der sich intensiv um eine funktionierende Kommunikation zwischen den EBR-Mitgliedern bemüht. Gemeinsam mit dem Sekretariat haben sie den Zugang zu Online-Plattformen und maschineller Übersetzungssoftware (Antalis) demokratisiert;
- ▶ Korian und Fortum: Die Vereinbarung legt ein sehr detailliertes Verfahren zur Verknüpfung der nationalen und europäischen Ebene fest (siehe Fallstudien im Anhang);
- ▶ Asahi: Ein EBR-Mitglied schlug vor, zusätzliche Ressourcen für die EGV zu mobilisieren, um ihre Koordinierungs- und Unterstützungsaktivitäten in Bezug auf die EBR zu stärken.

## Stellantis: Die Bedeutung der europäischen Koordinierung und eines starken Mandats der nationalen Gewerkschaften



Infolge des Zusammenschlusses der französischen PSA-Gruppe und der italienisch-amerikanischen Fiat Chrysler-Gruppe im Jahr 2021, an dem 16 Automobilmarken beteiligt waren, wurden drei verschiedene EBR zusammengelegt. Zu diesem Zweck wurde ein 30 Mitglieder starkes BVG eingerichtet. Der Koordinierungsausschuss des BVG besteht aus je einem Vertreter der drei bereits bestehenden EBR, der von einem Experten von IndustriAll Europe unterstützt wird. Das BVG wird auch von den nationalen Metallgewerkschaften in Frankreich, Deutschland und Italien unterstützt und unterhält enge Beziehungen zu ihnen.

Diese drei EBR haben eine unterschiedliche Geschichte und kulturelle Gewohnheiten, doch die derzeitigen Vertreter der drei bereits bestehenden EBR kommunizieren fast monatlich miteinander (über Teamsitzungen), um Informationen auszutauschen und gegenüber der Unternehmensleitung eine einheitliche Linie zu vertreten. Alle Befragten gaben an, dass sie mit diesem regelmäßigen Austausch zufrieden sind.

## 4.5 Verknüpfung der EBR, europäischer sektoraler Gewerkschaftspolitik und sektoralem sozialen Dialog auf EU-Ebene

Eine weitere Dimension der Interaktion und Koordinierung, die bisher in der Forschung und politischen Debatte weniger Beachtung gefunden hat, betrifft die europäische sektorale Gewerkschaftspolitik und den sozialen Dialog mit Arbeitgeberorganisationen auf europäischer Ebene, d. h. die Ausschüsse für den sektoralen sozialen Dialog.

- Der EBR von Generali ist mit dem europäischen sektoralen sozialen Dialog verknüpft, der sich aus den europäischen Arbeitgeberverbänden der Versicherungswirtschaft und den Mitgliedsgewerkschaften von UNI Europa Finance zusammensetzt. Damit bietet der EBR eine Praxis, die nachgeahmt werden könnte.

## Compass: Verknüpfung des EBR mit der sektoralen Gewerkschaftspolitik und dem sektoralen sozialen Dialog auf EU-Ebene



Eine weitere Dimension der Koordinierung und Interaktion betrifft die Beziehungen zwischen dem EBR und dem Europäischen Gewerkschaftsverband (EGV) auf sektoraler Ebene: Der EBR von Compass unterhält enge Beziehungen zum EFFAT, da die überwiegende Mehrheit der Geschäftstätigkeit von Compass im Bereich der Lebensmitteldienstleistungen angesiedelt ist und die Arbeitnehmer in diesem Sektor in den meisten Ländern den EFFAT-Mitgliedsorganisationen angeschlossen sind. Darüber hinaus war der EFFAT von Anfang an an der Aushandlung der EBR-Vereinbarungen und der Koordinierung der Arbeit des EBR beteiligt. Da Compass jedoch auch in den Bereichen Immobiliendienstleistungen und Reinigung tätig ist, hält der EFFAT UNI Europa, den für diese Sektoren zuständigen EGV, auf dem Laufenden. Neben dem EBR-Sonderausschuss spielt der UNITE-Koordinator in dieser Hinsicht eine wichtige Rolle. Für den EFFAT ist die aktive Beteiligung transnationaler Unternehmen und ihrer EBR an der Entwicklung der europäischen sektorbezogenen Politik außerordentlich wichtig. Dies gilt auch für die Rolle von EBR-Vertretern und TNC-Leitungen im europäischen sektoralen sozialen Dialog.

# TRANSNATIONALE UMSTRUKTURIERUNG: VON FORMALISIERTEN VERFAHREN ZU ECHTEM EINFLUSS

5

## 5.1 Transnationale Umstrukturierungen: kein Ausnahmefall mehr, sondern alltägliche Realität – Auswirkungen auf die Unterrichtung und Anhörung sowie auf die Koordinierung

Einige Überlegungen im Lichte der Erfahrungen aus der Fallstudie:

Wir haben erhebliche Unterschiede im Verständnis und in der Behandlung von „transnationalen Angelegenheiten“ festgestellt, die von Managementansätzen, die eine sehr strenge und enge Auslegung anwenden (siehe Arctic Paper, Schließung des Standorts in Deutschland), bis hin zu Ansätzen (Philipp Morris) reichen, die jede bedeutende Umstrukturierung auf nationaler Ebene als eine Angelegenheit für EBR-Diskussionen und entsprechende Anhörungen betrachten, wenn die Parteien dies vereinbaren.

- ▶ Bei Stellantis gab es infolge der Fusion von Fiat Chrysler Automobiles und Groupe PSA im Jahr 2021 immer wieder Veränderungen und Umstrukturierungen auf nationaler und internationaler Ebene. Nach Aussage der Befragten hat dies Fragen über die Abgrenzung von nationalen und transnationalen Umstrukturierungen und den Beginn der Umstrukturierung aufgeworfen. Die Befragten äußerten die Notwendigkeit einer klaren Neudefinition (was noch nicht der Fall ist, da die Verhandlungen über die neue EBR-Vereinbarung noch laufen), um sicherzustellen, dass der EBR unterrichtet und angehört wird, wenn er dazu berechtigt ist;
- ▶ Im Gegensatz dazu enthält die EBR-Vereinbarung von Alstom eine sehr präzise Definition von Transnationalität, die eindeutig festlegt, wann der EBR angehört werden muss. Eine Anhörung ist vorgesehen, wenn mindestens 1 % der europäischen Belegschaft in mindestens zwei vertretenen Ländern von einem Projekt betroffen ist, das entweder die Struktur der Gruppe (Fusionen und Übernahmen, Veräußerungen usw.), eine Änderung der Arbeitsorganisation oder eine Umstrukturierung betrifft.

Dagegen scheint die Behandlung von transnationalen Angelegenheiten und Umstrukturierungen eher mit der Qualität des sozialen Dialogs auf transnationaler Ebene zusammenzuhängen als mit dem, was in der EBR-Vereinbarung geschrieben und definiert ist.

- ▶ In einigen Fällen (z. B. FNAC Darty) hat die Unternehmensleitung die EBR-Mitglieder nicht unterrichtet und angehört, bevor sie sich aus einem Land zurückgezogen hat, obwohl in der Vereinbarung festgelegt ist, dass Managementpläne, die sich nur auf ein einziges Land auswirken, eine transnationale Angelegenheit darstellen können, die in den Zuständigkeitsbereich des EBR fällt (in Übereinstimmung mit Erwägungsgrund 16 der EU-Richtlinie von 2009). Es wurden jedoch auch andere, weniger formelle Treffen für nationale Umstrukturierungen organisiert (Treffen des französischen Personalleiters mit der belgischen Delegation in Paris zum Stellenabbau);
- ▶ Ein weiteres informelles Beispiel (Asahi) zeigt, dass sich die Unternehmensleitung zwar weigerte, einen nationalen Massenentlassungsplan auf EBR-Ebene zu erörtern, es einem Gewerkschaftsvertreter jedoch gelang, von Polen aus in das Land der Unternehmenszentrale zu reisen und die Entscheidung der Unternehmensleitung zu beeinflussen, was zu einer erheblichen Verringerung der Zahl der Entlassungen führte (von 130 auf 20).

## 5.2 Qualität und Wirksamkeit der Unterrichts- und Anhörungsregelungen und -verfahren auf europäischer, nationaler und Unternehmensebene

Die Qualität und Wirksamkeit der Unterrichtung und angemessenen Anhörung aus Sicht der Arbeitnehmer, so die Untersuchung, wird nicht einfach durch die EBR-Vereinbarung gewährleistet. Die folgenden, recht unterschiedlichen Beispiele zeigen, dass Verbesserungen und angemessene Unterrichts- und Anhörungsprozesse oft nur durch Druck im Lichte negativer praktischer Erfahrungen oder auf der Basis eines gemeinsamen Lernprozesses erreicht werden.

- ▶ Antalis: Vor etwa zehn Jahren verließ der EBR kollektiv den Sitzungssaal, um seinen Unmut über den Mangel an Informationen zum Ausdruck zu bringen: Diese Aktion führte zu Ergebnissen;
- ▶ Korian: Im Einvernehmen mit dem EBR wird die Anhörungsfrist an die Folgen der von der Unternehmensleitung geplanten Maßnahmen angepasst, was eine effiziente Organisation des Unterrichts- und Anhörungsprozesses ermöglicht;
- ▶ Fortum: Ein Anhang zur EBR-Vereinbarung enthält eine detaillierte Übersicht über den Informationsfluss von der europäischen zur nationalen Ebene. Diese Übersicht ist für alle am EBR beteiligten Länder detailliert, wobei die Besonderheiten der jeweiligen nationalen Systeme der Interessenvertretung sowie der Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer berücksichtigt werden.

### Die Befragten berichteten auch von negativen Erfahrungen und Praktiken:

- ▶ Bei H&M und im Falle der Schließung von Geschäften ist es nicht möglich herauszufinden, welche geografischen Gebiete am meisten betroffen sind und wie viele Arbeitsplätze verloren gegangen sind. Den Befragten zufolge weigert sich die Geschäftsleitung, Informationen über die einzelnen Länder bereitzustellen, sondern stellt nur zusammengefasste Daten zur Verfügung.;
- ▶ FNAC Darty weigert sich ebenfalls, Angaben zu den einzelnen Ländern zu machen: Die Unternehmensleitung fasst die Länder mindestens in Zweiergruppen zusammen.

### Gute Praktiken:

- ▶ Gleichzeitig verdeutlicht der Fall FNAC Darty die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit zwischen den Arbeitnehmervertretungen auf europäischer und nationaler Ebene: Als sich die Unternehmensleitung weigerte, den Wirtschaftsexperten des EBR länderspezifische Ergebnisse zur Verfügung zu stellen (die Jahreszahlen des Unternehmens werden nach Teilregionen dargestellt und veröffentlicht), beschlossen die EBR-Mitglieder, ihren Experten ihre eigenen länderspezifischen Informationen bereitzustellen. Wenn Arbeitnehmervertreter aus einem Land über ein Managementprojekt und seine sozialen Auswirkungen informieren, können sich die anderen Vertreter in ihren jeweiligen Ländern besser auf Unterrichts-, Anhörungs- und Verhandlungssitzungen vorbereiten;
- ▶ Bei Fortum in Finnland reagierte der EBR auf die mangelnde Unterrichtung durch die Unternehmensleitung und die Verzögerung bei der Bereitstellung ausreichender Informationen durch die Unternehmensleitung mit rechtlichen Schritten. Dies wirkte sich positiv auf die Informationspraxis der Unternehmensleitung aus. Den Befragten zufolge ist es wichtig, von der nationalen Gewerkschaft unterstützt zu werden.

## 5.3 Einbindung und Rolle der nationalen Gewerkschaften

Wie die folgenden Beispiele zeigen, müssen gute Praktiken für die Gestaltung von Umstrukturierungsentscheidungen und deren Umsetzung auf einer engen Zusammenarbeit und Interaktion zwischen EBR und nationalen Arbeitnehmervertretungen beruhen.

- ▶ Antalis: Gemäß der Vereinbarung erhält der EBR die spezifischen Informationen, die mit seinem Mandat zusammenhängen, sowie die Informationen, die die Unternehmensleitung an die von der Umstrukturierung betroffenen nationalen Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsorganisationen weiterleitet;
- ▶ Synchronisierung von Informationen: Als eine europäische Umstrukturierung stattfand (teilweise Auslagerung der IT-Abteilung), wurde der Standpunkt des EBR den nationalen Betriebsräten dank einer guten Koordinierung mitgeteilt und die beiden Informationsebenen wurden verglichen, um ein genaueres Verständnis zu erhalten und unbegründete Gerüchte zu vermeiden. Die Position des EBR half den nationalen Betriebsräten, sich in diesem Prozess zu positionieren (Generali);
- ▶ Der Fall Generali zeigt auch, wie wichtig es ist, dass die EBR gemeinsame Erklärungen mit der zentralen Unternehmensleitung abgeben – dies ist für die nationalen Arbeitnehmervertreter hilfreich, um lokale Verhandlungen zu initiieren (wichtig in Ländern mit schwachem sozialen Dialog).

### Stellantis: Organisation der Stimme der Arbeitnehmer bei Umstrukturierungen



- Die Vorsitzenden der EBR von OV und PSA, der Gewerkschaftsordinator, der den EBR-Vorsitzenden von FCA vorübergehend vertritt, und die Koordinatoren von industriAll Europe, die die früheren EBR begleiteten, bildeten mit Unterstützung des BVG-Experten von industriAll Europe eine informelle Gruppe, um Informationen auszutauschen und ihre Kräfte vor der endgültigen Einigung des neuen fusionierten EBR zu bündeln.
- Alle Befragten scheinen sich über die Prioritäten für den zukünftigen gemeinsamen EBR einig zu sein. Zu den häufigsten Punkten gehören:
- Unterrichtung und Anhörung zu allen wichtigen Fragen und in einem frühen Stadium (wenn noch sinnvoll).
- Festlegung einer präzisen Definition des Begriffs „Transnationalität“, um die große Zahl der laufenden und künftigen Umstrukturierungsprojekte zu erfassen. Die Einbeziehung des Vereinigten Königreichs, Serbiens und der Türkei, obwohl keine EU-Mitgliedstaaten, da sie in Bezug auf die Zahl der Beschäftigten von Bedeutung sind.
- Mehr als eine Jahresversammlung und Anspruch auf mehrere Sitzungen des Lenkungsausschusses.
- Recht auf Fachwissen.
- Anerkennung der Rolle der Gewerkschaften in der Vereinbarung.
- Sonstige Rechte (Dolmetscher, Rechtsbeistand, Schulung usw.).

STELLANTIS

## 5.4 Involvement of national and European trade union federations

The example of the ÖBB EWC demonstrates the clear added value of closely coordinated EWC and national trade union practices in relation to concrete achievements for countries where industrial relations are less favourable for workers and trade unions.



### Einbeziehung der nationalen und europäischen Gewerkschaftsverbände

Laut den Befragten des EBR der ÖBB ist die Rolle des EBR gleich zu Beginn seiner Gründung im Zusammenhang mit der Integration und Umstrukturierung von MÁV Cargo ein Beispiel für eine gute Praxis bei Umstrukturierungen.

Der Europäische Betriebsrat spielte bei der einvernehmlichen Strukturanpassung eine Rolle, obwohl die Zahl der Beschäftigten deutlich reduziert wurde (von 3.000 auf 2.000). Am Ende dieses Prozesses wurde eine Vereinbarung mit Beschäftigungsgarantien geschlossen.

Ein weiteres Beispiel für gute Praktiken, das von den Befragten in Österreich genannt wurde, betrifft das Outsourcing:

Die Auslagerung von Tätigkeiten in Niedriglohnländer hat es immer wieder gegeben. Arbeitsplätze sind verloren gegangen, die Qualität hat gelitten, Schließungen standen bevor und Hunderte von Arbeitnehmern waren davon betroffen. Durch Verhandlungen der Betriebsräte konnten nicht nur die Betriebsstätten der ÖBB erhalten werden, sondern es wurde auch in die Standorte investiert. Laut dem stellvertretenden EBR-Vorsitzenden „kämpfen die im EBR zusammengeschlossenen nationalen Betriebsräte gemeinsam für faire Löhne und angemessene Arbeitszeiten“.

In einem slowenischen Tochterunternehmen des ÖBB-Güterverkehrs gelang es dem EBR und den beteiligten nationalen Betriebsräten, dass sich alle Verhandlungspartner auf faire Arbeitsbedingungen für das Fahrpersonal einigten.

## 5.5 Kritische Praktiken

Sowohl von leitenden EBR-Mitgliedern als auch von Gewerkschaftskoordinatoren und europäischen Gewerkschaftsverbänden wurde eine Reihe von Praktiken gemeldet, die als kritisch zu betrachten sind, weil sie entweder in der Richtlinie nicht vorgesehen sind (vor allem eine Verhandlungsrolle des EBR) oder ein Verhalten der Unternehmensleitung in Umstrukturierungssituationen beinhalten, das nicht mit den Zielen der Richtlinie vereinbar ist.

### Transnationale Erklärungen und Vereinbarungen:

- ▶ Der EBR von Generali hat mehrere gemeinsame Erklärungen mit der Unternehmensleitung zu Themen wie Fernarbeit, Krisenmanagement und Menschenrechte usw. angenommen, doch handelt es sich dabei lediglich um Leitlinien. Im Rahmen der erwarteten Maßnahmen und Aktivitäten zu ihrer Umsetzung sollte „die lokale Autonomie der jeweiligen Sozialparteien bei der Formulierung von Erklärungen, dem Abschluss von Vereinbarungen und allen anderen Handlungen in diesem Bereich vollständig respektiert werden“, was bedeutet, dass die lokalen Sozialpartner nicht verpflichtet sind, Maßnahmen zu ergreifen. In jüngster Zeit wurde jedoch ein Follow-up-Mechanismus mit dem EBR und seinem Sonderausschuss in Form von regelmäßigen Informationssitzungen eingerichtet;
- ▶ Bei Philip Morris International führte die Entscheidung der zentralen Unternehmensleitung, „Shared Services“ auszulagern, zu der (erfolgreichen) Forderung des EBR, eine länderübergreifende Vereinbarung über Datenschutz und -sicherheit zu treffen.

## Schlechte Praktiken

- ▶ Vertraulichkeit: Die Unternehmensleitung von Antalis behandelt die überwiegende Mehrheit der dem EBR zur Verfügung gestellten Informationen vertraulich. Die Protokolle werden mitunter erst ein Jahr nach der Sitzung bestätigt, sodass sie nicht mehr relevant sind;
- ▶ Philip Morris: Bei der Anhörung fehlt es an klaren Bestimmungen über Beginn und Ende des Anhörungsverfahrens;
- ▶ Generali: Obwohl mehrere nationale Umstrukturierungen stattgefunden haben, haben sich die lokalen Vertreter mangels Interesse nicht an den EBR gewandt, da ihre nationalen Gremien wohl gut auf das Krisenmanagement vorbereitet sind. Dies ist jedoch eine verpasste Gelegenheit, um zu überprüfen, ob andere Länder von ähnlichen Managementprojekten betroffen sind und um sich um Solidarität zu bemühen;
- ▶ Generali: In Bezug auf Unternehmen, die von der Gruppe neu erworben wurden, stellte ein Befragter fest, dass *„die lokalen Arbeitnehmervertreter keinen rechtlichen Zugang zum ausländischen Leiter des Unternehmens haben und es keine Bestimmungen gibt, ihre Kollegen aus anderen Ländern zu Gesprächen zu treffen“*.

# SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

## 6

Die verschiedenen untersuchten Fälle zeigen, dass die Qualität der (neu) ausgehandelten Vereinbarungen zwischen der Unternehmensleitung und den BVG/EWB stark unterschiedlich ist. Obwohl eine gute Vereinbarung für die Unterstützung der EBR-Mitglieder von grundlegender Bedeutung ist, reicht sie allein nicht aus, um die Demokratie am Arbeitsplatz zu gewährleisten. In der Tat kann die Qualität des sozialen Dialogs durch eine konstruktive Beziehung zwischen den EBR-Mitgliedern selbst gestärkt werden, die sich mit einer gemeinsamen Stimme äußern sollten. Darüber hinaus ist die Anerkennung der Rolle des EBR gegenüber den nationalen Strukturen der Arbeitnehmervertretung ebenfalls ein wichtiges Element zur Verbesserung der Effizienz und Wirksamkeit. Schließlich zeigen die in diesem Bericht aufgezeigten Gesetzeslücken einmal mehr, dass die Rechte der Arbeitnehmer dringend gestärkt werden müssen.

### 6.1 Warum Koordinierung und Interaktion so wichtig sind



#### ► Solidarität und Zusammenhalt

In einigen Fällen wird die mangelnde Sichtbarkeit (Kommunikation, Aktivitäten, Ergebnisse, EBR-Mitglieder usw.) des EBR durch Vertreter der nationalen und lokalen Ebene als Haupthindernis für seine Wirksamkeit genannt. Folglich erwägen die nationalen und lokalen Vertreter nicht, den EBR bei Bedarf einzuschalten.

Die Fallbeispiele zeigen, dass der Einfluss und die tatsächliche Wirkung des EBR stärker sind, wenn alle Arten und Ebenen von Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern den EBR unterstützen und aktiv am transnationalen sozialen Dialog beteiligt sind.

Ist dies der Fall, hat der EBR das Potenzial, die Interessenvertretung und die Tarifverhandlungen auf nationaler Ebene zu ergänzen und zu stärken. Dies wird deutlich, wenn man sich die EBR ansieht, denen es gelungen ist, britische Vertreter an Bord zu halten, während ihr Land den Rechtsraum der EU verließ.

#### ► Fehlende Mittel

Im Gegensatz zu bestimmten Managementpraktiken in transnationalen Unternehmen ist die Interessenvertretung und Koordinierung der Arbeitnehmer jedoch nach wie vor stark im nationalen Kontext verwurzelt. Die transnationale Interessenvertretung in Bezug auf Ressourcen, Freistellung, Weiterbildung und Kompetenzerwerb hängt gänzlich vom Wohlwollen der Unternehmensleitung ab. Diese Situation ist alles andere als zufriedenstellend, da sie die Qualität und Effizienz des transnationalen sozialen Dialogs beeinträchtigt.

### ► Einfluss auf nationaler Ebene

Der Stand der nationalen Gesetzgebung hat einen erheblichen Einfluss, der besser auf die Stärkung der EBR-Mitglieder ausgerichtet werden könnte. Je nach Zusammensetzung der Sitze nach Ländern kann sich dies positiv oder negativ auswirken, insbesondere bei der Aushandlung der EBR-Vereinbarung. In einigen Ländern räumen die nationalen Gesetze den Arbeitnehmervertretern fortschrittliche Rechte und Vorrechte ein (z. B. unbegrenzt Zeitguthaben, Zugang zu allen Standorten), in anderen Ländern ist das Gegenteil der Fall. Die Entwicklung der Systeme der Arbeitsbeziehungen sollte in den Strategien der Gewerkschafts- und Arbeitnehmervertreter stärker berücksichtigt werden. In Frankreich zum Beispiel schwächt die drastische Reduzierung der nationalen Arbeitnehmervertreter einerseits deren Möglichkeit, sich auf europäischer Ebene zu koordinieren, während sie andererseits neue nationale Vorrechte in Bezug auf die Auswirkungen ihres Unternehmens auf den Klimawandel erhalten, was ein sehr nützliches Thema für EBR-Debatten ist.

### ► Sorgfaltspflicht

Dies gilt auch für Länder wie Frankreich, Deutschland und Norwegen, die vor kurzem neue Rechtsvorschriften zur Sorgfaltspflicht verabschiedet haben, die es den EBR-Mitgliedern ermöglichen könnten, auf die Unternehmensführung in Bezug auf die Lieferkette Einfluss zu nehmen.

## 6.2 Rechtliche Änderungen: Anpassung der EBR-Richtlinie an aktuelle und neue Anforderungen



### ► EGV und Gewerkschaftskoordinator

Die wesentliche Rolle der europäischen und nationalen Gewerkschaften nicht nur bei der Verhandlung und Neuverhandlung von Vereinbarungen, sondern auch im täglichen Leben sowie die effiziente und qualitativ hochwertige EBR-Praxis sollten in der Richtlinie anerkannt werden. Jeder EBR sollte einen eigenen Gewerkschaftskoordinator haben.

### ► Prozesse und Methodiken

In größeren EBR haben Ad-hoc- und ständige Arbeitsgruppen sowie Ausschüsse für verschiedene Unternehmensbereiche einen großen Einfluss auf die Qualität der Arbeit des EBR, einschließlich der „Nähe“ zu den Betrieben und der Interaktion zwischen der europäischen und lokalen Ebene.

### ► Fachwissen

Die meisten der analysierten Fälle und Vereinbarungen sehen die Möglichkeit vor, dass der EBR in Umstrukturierungssituationen Sachverständige (aus den Bereichen Wirtschaft, Recht, Gesundheit und Sicherheit usw.) hinzuzieht. Die Situation in den Niederlanden und Frankreich sollte gefördert werden, da sie eine regelmäßige Unterstützung durch Sachverständige vorsieht.

### ► Koordinierung ist wichtig für die Erhebung von aussagekräftigen Informationen

EBR und Sachverständige sind im Allgemeinen auf die von der Unternehmensleitung bereitgestellten Informationen beschränkt. Die Fallstudien zeigen, dass EBR-Mitglieder nationale Informationen, die lokalen Vertretern zur Verfügung gestellt werden, weitergeben können, sofern dies nicht durch eine EBR-Vereinbarung verboten ist. Sachverständige und EBR-Mitglieder könnten daher von einem kohärenteren und genaueren Überblick zur Analyse von Managementstrategien und -plänen profitieren.

### ▶ **Vertraulichkeit**

Bedauerlicherweise kann diese Koordinierung durch Vereinbarungen oder von Fall zu Fall durch die Unternehmensleitung untersagt werden, obwohl der EU-Gesetzgeber ursprünglich beabsichtigt hatte, Verbindungen zwischen den nationalen und europäischen Ebenen der Arbeitnehmervertretung zu fördern. Es scheint jedoch keine objektive Rechtfertigung dafür zu geben, eine Abgrenzung zwischen den verschiedenen Ebenen der Arbeitnehmerbeteiligung zu schaffen.

### ▶ **Arbeitnehmervertreter in Leitungsgremien und im EBR**

Die Frage der Vertraulichkeit ist auch ein Thema, wenn es um die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern in Leitungsgremien und EBR-Mitgliedern geht. Es könnten ausgewogene rechtliche Lösungen gefunden werden, um den Druck auf diese Vertreter zu verringern.

### ▶ **Schulung**

Die Rechte im Rahmen der nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen sind von Land zu Land sehr unterschiedlich. Mehrfach wurde der Bedarf an Schulungsmodulen zu diesem Thema geäußert, um die Auswirkungen kultureller Unterschiede zu minimieren und das Verständnis für die geltenden Vorschriften zu verbessern: Dies würde den EBR helfen, besser zusammenzuarbeiten. Mehrere Fallstudien deuten darauf hin, dass die Schulung im Allgemeinen ein Eckpfeiler für die Effizienz des EBR in Bezug auf seinen Zusammenhalt und seine Handlungsfähigkeit ist. In diesem Zusammenhang sollte der Zugang zu Schulungen durch externe Schulungsanbieter, einschließlich EGB, verbessert werden.

## 6.3 Empfehlungen zu anderen Maßnahmen



### ▶ **Handeln zahlt sich aus**

In vielen Fällen mussten EBR-Mitglieder, die sich mit der mangelnden Kooperation der Unternehmensleitung konfrontiert sahen, strenge Maßnahmen ergreifen, wie das Verlassen des Sitzungssaals, die Androhung rechtlicher Schritte, öffentliche Erklärungen, die Kündigung der EBR-Vereinbarung usw. In jedem Fall haben diese Maßnahmen Früchte getragen und zu Erfolgen geführt.

### ▶ **Transnationalität**

Eine präzise Definition des Begriffs der Transnationalität in der EBR-Vereinbarung ist ein wesentliches Element, da dieser Begriff von den Akteuren vor Ort häufig falsch interpretiert wird. Die Unternehmensleitung versucht, den Umfang der Transnationalität einzuschränken, um die Zuständigkeit des EBR zu minimieren, indem sie zum Beispiel versucht, einen Prozentsatz der erfassten Arbeitnehmer oder einen Betrag des Jahresumsatzes vorzuschreiben. Diese Praktiken sollten nach Möglichkeit abgelehnt werden. Auch bei einer guten Vereinbarung müssen die EBR-Mitglieder dafür sorgen, dass sie ordnungsgemäß umgesetzt wird.

### ▶ **Sektoraler sozialer Dialog**

Wenn die EGV Schwierigkeiten haben, einen sozialen Dialog mit den europäischen Arbeitgeberverbänden zu einem bestimmten Thema zu entwickeln, könnten sie EBR-Vertreter einbeziehen, um ihre Erfahrungen vor Ort weiterzugeben, wenn bewährte Praktiken ausgetauscht werden können. Darüber hinaus könnten die EBR-Vertreter auch von den Leitlinien und Empfehlungen des ESSC profitieren, um den Dialog mit den Arbeitgebern auf Unternehmensebene über für sie relevante Themen zu verstärken.

### ► **Erfahrene EBR-Vertreter**

Um die Legitimität des EBR, seine Effizienz in Bezug auf die Unterrichts- und Anhörungsverfahren sowie die allgemeine Qualität der Arbeit zu gewährleisten, ist es von entscheidender Bedeutung, dass er sich aus führenden Persönlichkeiten sowohl der Arbeitnehmer als auch der Unternehmensleitung zusammensetzt. Daran sollten auf jeden Fall auch Arbeitnehmervertreter in Leitungsgremien des Unternehmens beteiligt sein.

### ► **Sonderausschüsse**

In einer Reihe von Fällen, die in diesem Bericht analysiert wurden, spielen die Sonderausschüsse eine wichtige Rolle bei der Gewährleistung eines wirksamen Koordinierungs- und Informationsflusses. In einigen Fällen kann der Sonderausschuss jedoch eine derart dominierende Rolle einnehmen, dass er die Vollversammlungen des EBR für Unterrichts- und Anhörungsprozesse ersetzen kann. Dies ist im Prinzip eine Situation, die der Unternehmensleitung entgegenkommt, die die Abläufe zu geringen Kosten beschleunigen möchte. Demokratie am Arbeitsplatz ist jedoch wichtig. Sonderausschüsse und Sprecher sollten immer innerhalb der Grenzen der operativen und exekutiven Verantwortung bleiben.

### ► **Ergebnisorientierte EBR**

Unbeschadet des Rechts der Gewerkschaften auf Tarifverhandlungen sollten die EBR eine ergebnisorientierte Politik/Strategie verfolgen. In den analysierten Fällen sind EBR mit einem jährlichen Arbeitsprogramm äußerst selten. Es ist jedoch wichtig, dass die EBR von einer defensiven zu einer proaktiven Haltung übergehen, um konkrete Ergebnisse zu erzielen. Dies würde es den EBR-Mitgliedern erleichtern, sich an der EU-Debatte zu beteiligen, wenn dies erforderlich ist. Anstatt sich der Agenda der Unternehmensleitung zu unterwerfen, sollten die EBR versuchen, die Themen durchzusetzen, die sie als vorrangig betrachten. So ist es einigen EBR gelungen, von der Unternehmensleitung auf europäischer Ebene Zusagen zu wichtigen Themen zu erhalten, wie z. B. zur Fernarbeit, einem schnell wachsenden Phänomen. Diese Verpflichtungen können den sozialen Dialog auf nationaler Ebene anregen, wo er unzureichend ist. Die wirksame Umsetzung dieser europäischen Verpflichtungen ist jedoch auch ein Thema, mit dem sich die EBR befassen können, wie einige der berichteten bewährten Praktiken zeigen.

### ► **Fernsitzungen**

Die Auswirkungen der Covid-19-Krise auf die EBR bestehen darin, dass die Zahl der Fernsitzungen sprunghaft ansteigt und häufig die persönlichen Treffen ersetzen. Die Bedrohung durch eine verstärkte Ersetzung ist in vielen Fällen bereits Realität, die in diesem Stadium informell von der Unternehmensleitung zum Ausdruck gebracht wird, die darin eine große Chance sieht, die Ausgaben für Sitzungen zu senken und den Zusammenhalt der EBR-Mitglieder zu untergraben. Die EBR sollten diese Praktiken vermeiden und, falls erforderlich, mit der Unternehmensleitung einen schriftlichen Rahmen für zusätzliche Sitzungen in Form von Fernsitzungen vereinbaren, die über die in der EBR-Vereinbarung vorgesehenen Sitzungen hinausgehen.

### ► **Zugang zu Gerichten**

In den untersuchten Fällen waren Rechtsstreitigkeiten nur selten eine Option für EBR-Mitglieder. Eine Klärung der einzelstaatlichen Rechtsverfahren wäre eine große Hilfe, um die Wahrung der Rechte der Arbeitnehmer zu gewährleisten. Der Rückgriff auf Gerichtsverfahren sollte in jedem Land einfach und problemlos möglich sein. Dies gilt insbesondere für mehrere analysierte Fälle, in denen die Unternehmensleitung Informationen auf nationaler Ebene zu verbergen schien, indem sie Daten zusammenfasste, oder wenn außerordentliche Sitzungen verweigert wurden, obwohl Umstrukturierungspläne entwickelt wurden.





Weitere Informationen über unsere Aktionen, Forderungen und Unterstützung für die Mitgliedsorganisationen finden Sie auf unserer Website:

[www.democracyatwork.eu](http://www.democracyatwork.eu)

[www.worker-participation.eu](http://www.worker-participation.eu)

## **ETUC - European Trade Union Confederation**

Boulevard du Roi Albert II, 5 - B - 1210 Brussels

Tel +32 (0)2 224 04 11 - E-mail [etuc@etuc.org](mailto:etuc@etuc.org)

[www.etuc.org](http://www.etuc.org)



With the financial support of  
the European Union

CONFEDERATION  
**SYNDICAT  
EUROPÉEN  
TRADE UNION**

The logo of the European Trade Union Confederation (ETUC), featuring a stylized white figure with arms raised, set against a red background.