

LEITFADEN

EUROPÄISCHER BETRIEBSRAT

BASIEREND AUF DER ERFAHRUNG DER
EBRs DER DEUTSCHEN BAHN AG UND
DER DEUTSCHEN POST DHL GROUP



Mit finanzieller Unterstützung
der Europäischen Union



IMPRESSUM

Dieses Dokument wurde im Rahmen des Projekts „Europäische Betriebsräte und die nationale und lokale Ebene“ verfasst. Das Projekt wurde von der Europäischen Union unter der Haushaltslinie „Unterrichtung, Anhörung und Mitbestimmung von Unternehmensvertretern“ unterstützt. Die in diesem Bericht enthaltenen Informationen und Ansichten sind diejenigen der Verfasser. Die Europäische Kommission übernimmt Verantwortung für die Verwendung der in diesem Bericht enthaltenen Informationen.

In diesem Leitfaden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

VERFASSER

Hellmut Gohde (TCi)
H.Gohde@euro-br.eu
www.euro-br.eu

HERAUSGEBER

EVA – Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH
Reinhardtstraße 23, 10117 Berlin
Tel.: +49 30 3087526
info@eva-akademie.de
www.eva-akademie.de

IM AUFTRAG DER PROJEKTPARTNER

European Transport Workers' Federation (ETF)
Galerie AGORA, Rue du Marché aux Herbes 105, Boîte 11
1000 Brussels, Belgium
Tel.: +32 2 2854660
etf@etf-europe.org
www.etf-europe.org

LAYOUT

DreiDreizehn GmbH, Berlin
www.313.de

BILDER

EBR Deutsche Bahn AG, EBR Deutsche Post DHL, Hellmut Gohde

© November 2019

INHALT

VORWORT	4
FUNKTION UND ZWECK DER EUROPÄISCHEN BETRIEBSRÄTE	6
RECHTLICHER HINTERGRUND	12
DIE UNTERNEHMEN: FAKTEN UND ZAHLEN	15
DIE EBR-VEREINBARUNGEN	17
EBR-WAHLEN	23
DER PROZESS DER UNTERRICHTUNG UND ANHÖRUNG	28
WAS SIE ERREICHEN KÖNNEN: ZEHN BEISPIELE FÜR GUTE PRAXIS	33
LÄNDERÜBERGREIFENDE ANGELEGENHEITEN	38
EBR-SITZUNGEN	41
GEHEIMHALTUNG	49
DAS EBR-SEKRETARIAT	53
EBR-NEWSLETTER	56
EBR-WEBSEITEN	57
LOKALE NETZWERKE: DAS BEISPIEL BELGIEN	59
UNTERSTÜTZUNG DER ÖRTLICHEN UNTERNEHMENSLEITUNG	61
STANDORTBESUCHE	67
DIE ROLLE DER GEWERKSCHAFTEN	73
SCHULUNG	76
SCHUTZ	80
EBR-RECHTSPRECHUNG	85
AKRONYME UND ABKÜRZUNGEN	88

VORWORT

Liebe Leserin, lieber Leser,

gegründet wurde der Europäische Betriebsrat der Deutschen Bahn AG im Sommer 2005. Auslöser hierfür war der Kauf des Logistikunternehmens Schenker mit Tochtergesellschaften in fast allen europäischen Ländern. Im Jahr 2010 kam noch das britische Nahverkehrsunternehmen Arriva hinzu. Die Anzahl der Vertreterinnen und Vertreter in unserem EBR stieg auf derzeit 41 Mitglieder aus 18 Ländern.

In den 14 Jahren, die seit Gründung des Europäischen Betriebsrats vergangen sind, haben wir eine Vielzahl an Projekten, Schulungen und Trainings durchgeführt. Jede einzelne dieser Maßnahmen hat nicht nur unsere Wissenslücken geschlossen, sondern auch dazu beigetragen, dass wir uns im EBR immer besser gegenseitig kennen- und verstehen gelernt haben.

Die kulturellen Unterschiede in unseren jeweiligen Ländern und auch die Unterschiede in den Arbeitnehmervertretungssystemen waren von Anfang an eine große Herausforderung für unsere Zusammenarbeit im Gremium. Über die Jahre hat sich unser Europäischer Betriebsrat zu einem schlagkräftigen Gremium weiterentwickelt, das über die Rechte auf Unterrichtung und Anhörung hinaus, mit dem DB Konzern europaweit geltende Vereinbarungen abschließt.

Diese Erfolge motivieren uns, unsere Anstrengungen fortzusetzen. Dazu zählt u.a. die Vernetzung der Mitglieder des Europäischen Betriebsrats mit der nationalen und lokalen Vertretungsebene in den einzelnen Ländern. Hier beruht die unzureichende Zusammenarbeit meistens auf fehlender Information und Unwissenheit über die Möglichkeiten und Rechte von EBR-Mitgliedern.

Das gemeinsame Projekt hat unsere Vorgehensweise bestätigt.

Auch hatten wir Gelegenheit, die Struktur und Arbeitsweise des Europäischen Betriebsrats der Deutschen Post/DHL näher kennen zu lernen und Anregungen für die Arbeit unseres EBR DB AG mitzunehmen.

In dem Sinne möchte ich mich dem Dank von Elmar Kallfelz an alle Beteiligten an diesem Projekt anschließen und freue mich, dass beide Europäischen Betriebsräte durch die Zusammenarbeit insbesondere in den gemeinsamen Workshops wieder an Erfahrung gewonnen haben.

Damit sind wir dem gemeinsamen Ziel eines sozialen Europas mit einer starken Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen auf europäischer Ebene wieder ein Stück nähergekommen.



Jörg Hensel

*Vorsitzender Europäischer Betriebsrat
Deutsche Bahn AG*

Liebe Leserin, liebe Leser,

Aufmerksam geworden auf den Europäischen Betriebsrat der Deutsche Bahn AG durch die Auszeichnung mit dem renommierten Deutschen Betriebsräte-Preis 2016 für erfolgreiche Betriebsratsarbeit, hatte ich Kontakt mit dem EBR Vorsitzenden, Jörg Hensel, aufgenommen, um unsere Erfahrungen auszutauschen.

Dabei wurde u.a. schnell klar, dass wir kaum Kenntnisse haben über den Informationsfluss zwischen EBR-Ebene und lokaler Ebene und wie und ob überhaupt eine Kommunikation seitens der EBR-Mitglieder mit den Beschäftigten in den Ländern erfolgt – insbesondere in solchen Ländern, in denen keine oder nur unzureichende Strukturen von Arbeitnehmervertretungen existieren. Uns fehlen auch ausreichende Kenntnisse darüber, wie und ob von den EBR Mitgliedern Informationen vor Ort eingesammelt werden, die von transnationaler Bedeutung und somit für unsere Arbeit als EBR von großer Wichtigkeit sind. An dieser Stelle sei erwähnt, dass zur Erfüllung ihrer Aufgaben die EBR Mitglieder das Recht haben – hieraus resultiert aber auch gleichzeitig eine Verpflichtung – Informationen innerhalb ihres Landes an Beschäftigte und ihre Vertretungen weiterzugeben und auszutauschen.

Aus diesen Gründen wurde die Idee geboren, ein Projekt ins Leben zu rufen, um sowohl den Ist-Zustand zu analysieren, als auch Lösungsansätze zu erarbeiten, wie der Informations- und Kommunikationsfluss zwischen den EBR Mitgliedern und der EBR Geschäftsführung, aber auch die Vernetzung unter den Mitgliedern optimiert werden können. Auch die verbesserte Weitergabe von Informationen an die Beschäftigten gehörte zu den Zielen des Projekts sowie die Verbesserung des Miteinanders mit lokalen Arbeitnehmervertretungen auf der einen und Repräsentanten des lokalen Arbeitgebers auf der anderen Seite.

Da die drei maßgeblichen Player im Informations- und Kommunikationsprozess die EBR Mitglieder selbst, aber auch Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretungen sind, gehörten zum Arbeitsprogramm neben einer Dokumentenanalyse eine Befragung (Survey) unter allen EBR Mitgliedern beider Unternehmen sowie mehr als 40 teilstrukturierte Interviews. Die Zwischenergebnisse wurden in drei Workshops mit EBR Mitgliedern, Gewerkschaftsbeauftragten und Arbeitgebervertretern intensiv diskutiert.

Am Ende des zweijährigen Projekts steht dieses Handbuch, das nicht nur den beiden am Projekt beteiligten Europäischen Betriebsräten, sondern auch anderen Europäischen Betriebsräten eine Handreichung für die tägliche EBR-Arbeit sein möge.

Mein Dank gilt der EU Kommission und den Kooperationspartnern für ihre Unterstützung sowie der EVA-Akademie für die Durchführung des Projekts und allen, die durch ihre Teilnahme an den Interviews und ihre Beiträge in den Workshops zum Gelingen des Projekts beigetragen haben.



Elmar Kallfelz

*EBR-Vorsitzender
Deutsche Post DHL Group*

FUNKTION UND ZWECK DER EUROPÄISCHEN BETRIEBSRÄTE

Seit der Einführung des Europäischen Binnenmarktes durch den Maastrichter Vertrag im Jahr 1993 garantiert die Europäische Union den freien Verkehr von Waren, Kapital, Dienstleistungen und Personen – die „vier Freiheiten“ – im gesamten Gebiet aller EU-Mitgliedstaaten. Der gemeinsame Markt kurbelte die europäische Wirtschaft enorm an und eröffnete den Privatunternehmen bemerkenswerte Wachstumschancen. Demzufolge wurde das Profil tausender Unternehmen zunehmend international. Zur Veranschaulichung: Allein in den Jahren zwischen 1986 und 1995 verdreifachte sich die Zahl der grenzüberschreitenden Zusammenschlüsse und Übernahmen in der EU von etwa 500 bis 1.650 pro Jahr.

Die Einführung des Binnenmarktes traf die meisten Arbeitnehmervertreter – Gewerkschaften wie Betriebsräte –, was die mit der Europäisierung und aufkommenden Globalisierung der Wirtschaft einhergehenden Herausforderungen betraf, ziemlich unvorbereitet. Obwohl die meisten Arbeitsorganisationen die europäische Integration im Prinzip positiv bewerteten, wurde deutlich, dass eine Arbeitnehmervertretung, die sich nur auf örtliche Gesetze und Schutz stützte, global vernetzten Wirtschaftsführern hoffnungslos unterlegen sein würde.



EBR-Mitglieder der Deutsche Post DHL bei einer Kampagne gegen Nationalismus in den bevorstehenden EU-Wahlen.

Unzählige Arbeitnehmervertreter multinationaler Unternehmen sahen sich zum Zeitpunkt der Einführung des Binnenmarktes mit einigen der folgenden Trends konfrontiert:

- Die Unternehmensziele wurden zunehmend aus dem Ausland vorgegeben und am internationalen Hauptsitz entwickelt, die örtlichen Manager setzten wichtige Entscheidungen eher um, statt sie zu fällen. Folglich spielte der Sozialdialog innerhalb der Länder für das künftige Wachstum und die Beschäftigung oft keine Rolle. Wichtige Entscheidungen in Bezug auf künftige Chancen und Investitionen wurden häufig außerhalb des Landes gefällt.
- Der gestiegene Investitionswettbewerb beschleunigte die Verlagerung der Produktion in Niedrigkostenländer der EU. Die neuen Möglichkeiten, Fabriken und Dienstleistungen innerhalb Europas und darüber hinaus zu verlagern, führte zu einer Spirale des Sozialdumpings. Arbeitnehmervertreter sahen sich gezwungen, Vereinbarungen mit weniger vorteilhaften Vertragsbedingungen anzunehmen, um potentiellen Werksschließungen und Arbeitsplatzabbau entgegenzuwirken.
- Die unvollendete europäische Integration veranlasste multinationale Konzerne, verstärkt Anstrengungen hinsichtlich der Steuervermeidung zu unternehmen. Die erwirtschafteten Erträge wurden über Zins-, Lizenz- und andere konzerninterne Zahlungen aus vielen Ländern in Niedrigsteuere Länder, wie etwa die Niederlande, Luxemburg oder Irland, verlagert.
- Neue Eigentumsstrukturen und die Internationalisierung der Geschäftsführung führten zu einer Erosion der kollaborativen Kultur der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern und Geschäftsführung. Angesehene Führungskräfte wurden durch eine neue Generation uniformer Wirtschaftstechnokraten ersetzt, die oftmals von großen Beratungsunternehmen ausgebildet wurden, um Managementagenden, wie etwa den Shareholder-Value, umzusetzen, und die die Arbeitnehmer als Kostenfaktoren ansahen und nicht als Menschen.

In seiner Analyse der Situation argumentierte Jacques Delors, der Präsident der Europäischen Kommission von 1985–1995, dass der interne Markt nicht ausreichen würde, sondern dass es auch notwendig sei, ein **Soziales Europa** zu schaffen. In seiner berühmten Rede vor dem Gewerkschaftsdachverband (TUC) im Vereinigten Königreich schlussfolgerte Delors:

»Wir sind besorgt über die Verwirrung und Verärgerung der Arbeitnehmer, die schmerzhaften Entscheidungen ertragen mussten, ohne dass sie irgendwelche Informationen erhalten hätten – was bei Wahrung eines Mindestmaßes an Respekt notwendig gewesen wäre – über die Probleme und Pläne der Unternehmen, ohne dass sie die Gelegenheit hatten, ihre Meinung zu äußern, und noch weniger eine Chance, sich auf veränderte Bedingungen vorzubereiten... Es ist die Achillesferse einer Gemeinschaft, die missverstanden wird, die keine Basisunterstützung erhält. Die soziale Dimension ist schlichtweg ein wesentlicher Bestandteil des europäischen Projekts.«

Europäische Betriebsräte standen seit langem auf der Agenda der Europäischen Union. 1994, nach mehr als einem Jahrzehnt kontroverser Debatte, entschied sich die Europäische Union für eine EU-Richtlinie, die die Gründung von EBRs erleichtern sollte. In den Erwägungsgründen der Richtlinie wird der vorrangige Zweck von EBRs genannt:

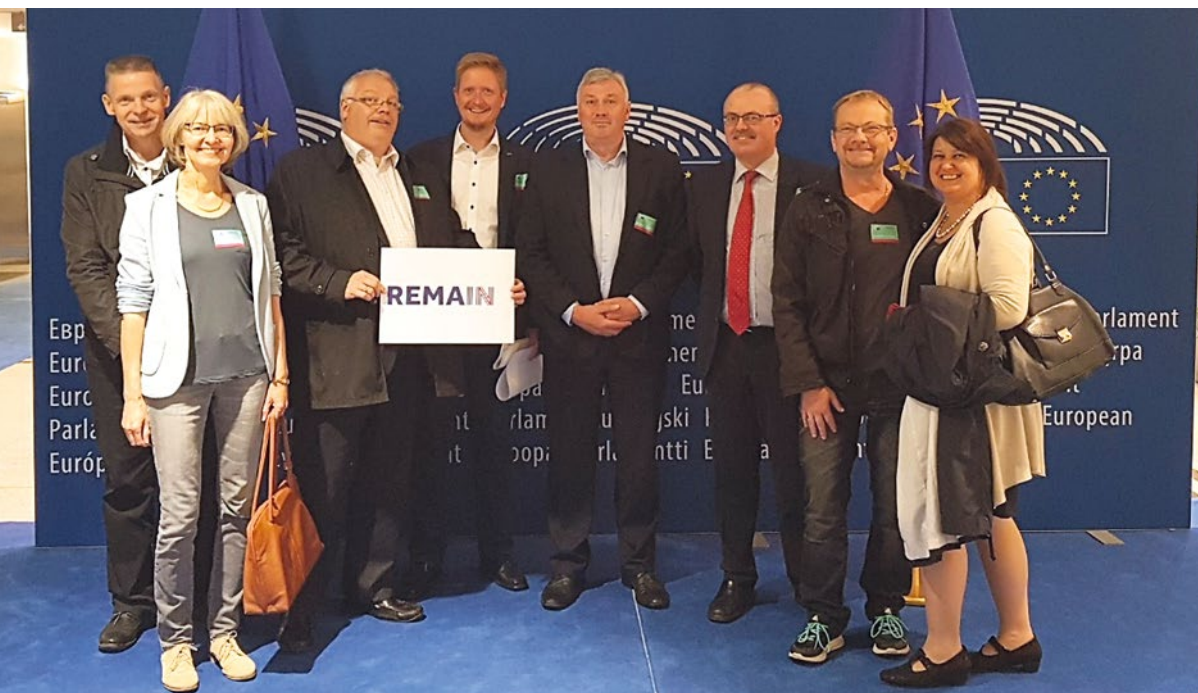
»Es sind geeignete Vorkehrungen zu treffen, damit die Beschäftigten gemeinschaftsweit operierender Unternehmen angemessen unterrichtet und angehört werden, wenn in einem anderen Mitgliedstaat als dem, in dem sie beschäftigt sind, Entscheidungen getroffen werden, die Auswirkungen auf sie haben.« (Richtlinie 1994/45/EG)

Europäische Vorreiter: Der Gillette-EBR

Einer der ersten EBRs wurde von den Beschäftigten der Gillette Company mit Hauptsitz in den USA gegründet, die heute zum Procter&Gamble-Konzern gehört. Ende der 1990er Jahre hatte der Fabrikleiter des Berliner Werkes leichtes Spiel. Wenn er die Beschäftigten dazu bringen wollte, samstags regulär arbeiten, damit die neuen, teureren Maschinen besser ausgelastet würden, griff er zu einem einfachen Trick: Er verkündete der Belegschaft, ihre Kollegen in den drei anderen europäischen Gillette-Werken hätten bereits eingewilligt, ihre Arbeitszeit auszuweiten. Die Mitglieder des Berliner Betriebsrates würden diesem Schritt ebenfalls zustimmen, um die Arbeitsplätze zu sichern. Und dies taten sie. Allerdings wussten sie nicht, dass Gillette an keinem der anderen Standorte in Spanien, Frankreich oder im Vereinigten Königreich samstags Rasierklingen produzierte. Die Geschäftsleitung hatte die Belegschaft ausgetrickst. Der Grund für seinen Erfolg: Die Kommunikation und der Einfluss der Betriebsräte und Gewerkschaften endeten an den Werkstoren oder spätestens an den Landesgrenzen. Die Unternehmensleitungen hingegen verfolgten länderübergreifende Unternehmensstrategien.

Nachdem jedoch zu viele Zugeständnisse gemacht worden waren, wurden die Betriebsratsmitglieder misstrauisch und nahmen Kontakt zu ihren Kollegen in den anderen Ländern auf. Dadurch erfuhren sie, dass die Unternehmensleitung in den anderen Ländern mit ähnlichen Argumenten getrickst hatte. Es dauerte nicht lange, bis sich die Betriebsratsmitglieder von Gillette aus Spanien, Frankreich und Deutschland während ihres Urlaubs als Gäste der Katholischen Kirche trafen. In einer spektakulären Aktion erkletterten die Gillette-Beschäftigten den höchsten Berg Europas, den Mont Blanc, und entrollten ein Banner gegen Sozialdumping.

Obwohl die Unternehmensleitung anfangs nicht gerade erfreut war und jede Unterstützung oder Finanzierung ablehnte, konnte sie das Rad der Geschichte nicht zurückdrehen. Einer der ersten EBRs war geboren. Man darf nicht vergessen, dass die gesetzlichen Rechte der EBRs keine Selbstverständlichkeit waren, sondern dem Mut früher Pioniere wie den Betriebsratsmitgliedern von Gillette zu verdanken sind.



EBR-Mitglieder der Deutschen Bahn im EU-Parlament in Brüssel mit MEPs: Das Vereinigte Königreich muss in der EU bleiben und zumindest im EBR.

Was ein Europäischer Betriebsrat tun kann

Laut den gesetzlichen Bestimmungen bestehen die Funktion und der Zweck eines EBR in erster Linie darin, von der Unternehmensleitung über länderübergreifende Angelegenheiten unterrichtet und angehört zu werden. In der Praxis kann diese Funktion über das gesetzliche Mindestmaß hinausgehen und umfasst häufig folgende Kriterien:

Informationen

Wissen ist Macht! Durch den regelmäßigen Kontakt mit den meisten Führungskräften eines Unternehmens erhalten EBR-Mitglieder aus erster Hand Informationen über das Unternehmen. Je nach Qualität der Informationen kann der EBR im Vorgriff auf Veränderungen als

Frühwarnsystem fungieren. Proaktive Arbeitnehmervertreter sind in Gesprächen mit der Geschäftsleitung in ihren Ländern viel besser vorbereitet, da sie gut informiert sind – mitunter sogar besser als die örtlichen Führungskräfte.

Ungefiltertes Feedback

Ein erfahrener EBR beschränkt seine Rolle nicht nur darauf, Fragen zu stellen. Die Mitglieder äußern ihre Meinung, geben Stellungnahmen ab und beraten die Unternehmensleitung. Der EBR kann der Unternehmensleitung seine Meinung nicht aufzwingen, aber er kann sie drängen, zuzuhören. Hochrangige Führungskräfte mit einem kollaborativen Führungsstil schätzen eher die Gelegenheit, über Fragen im Zusammenhang mit den Beschäftigten des Produktionsbereichs nachzudenken. Mittlere Führungskräfte mögen zögern, ihre Meinung in Sitzun-

gen mit Vorgesetzten zu äußern, doch EBRs können schwierige und heikle Themen frei zur Sprache bringen. Sie können die Unternehmensleitung auffordern, ihre Pläne zu überdenken oder gar zu ändern, um Nachteile für die Arbeitnehmer und das gesamte Unternehmen zu verhindern. Einige Führungskräfte berichten, dass durch die Verpflichtung, den Beschäftigten ihre Pläne zu präsentieren, sogar das Projekt an sich verbessert werden konnte und die Bemühungen verstärkt wurden, zu vertretbaren Entscheidungen zu gelangen.

Vernetzung

Die EBR-Mitgliedschaft ist eine ausgezeichnete Gelegenheit, mehr über Europa und das Unternehmen zu erfahren, für das die EBR-Mitglieder arbeiten. Viele Herausforderungen auf lokaler Ebene mögen die gleichen sein, und die Methoden zur Problemlösung in einem Land sind es wert, auch in den anderen Ländern getestet zu werden. Es ist nicht nötig, das Rad neu zu

erfinden. Wenn die EBR-Mitglieder voneinander lernen, können sie ihre Kollegen auf lokaler Ebene effizienter vertreten, und auch wenn dies nicht auf der offiziellen Agenda steht, können EBR-Mitglieder ihr Wissen und ihre Kontakte zur Erhaltung und Verbesserung der Vertragsbedingungen der Arbeitnehmer nutzen, die sie lokal vertreten.

Verbesserung der Sozialstandards

Die Sozialgesetzgebung in Europa ist ein Vorrecht der nationalen Regierungen und Parlamente, und das wird auch weitgehend so bleiben. Da keine verbindlichen europäischen gesetzlichen Rahmenregelungen bestehen, wird es ein langer, mühsamer Weg zur Harmonisierung der Sozialstandards auf Unternehmensebene. Die enormen Unterschiede im Sozialschutz in Europa, etwa bei Massenentlassungen, sind nicht vertretbar und werfen ethische Fragen auf. EBRs können

die Unternehmensleitung auf diese Themen aufmerksam machen und das Bewusstsein dafür stärken, dass bestimmte Mindestregeln hinsichtlich der Würde und Achtung im Unternehmen gewahrt werden. Viele EBRs haben einen Beitrag zur sozialen Verantwortung ihres Unternehmens geleistet und in Zusammenarbeit mit anderen Sozialpartnern Rahmenverträge unterzeichnet.

Überprüfung von Gerüchten

Arbeitnehmervertreter haben oft den Eindruck, dass sie im Ungewissen gelassen werden und erleben mangelnde Transparenz. Andererseits müssen sie überprüfen, ob es sich bei den Neuigkeiten und Nachrichten um sachlich richtige, zuverlässige Informationen handelt. Der EBR bietet die Gelegenheit, die Wahrheit hinter den Gerüchten herauszufinden: Stimmt es wirklich, dass ein bestimmtes Werk geschlossen werden soll? Wer-

den Investitionen in neue Technologien getätigt? Wurde unser nationaler Geschäftsführer wirklich von der Unternehmenszentrale angewiesen, mit den Löhnen und Gehältern weniger großzügig zu sein oder war es seine eigene Entscheidung? Manche Mitglieder bezeichnen ihren EBR sogar als eine Art Lügendetektor, der imstande sei, Fakten von vorsätzlichen Falschmeldungen zu unterscheiden.

Sich zuspitzende lokale Konflikte

Zwar ist der EBR kraft Gesetzes ein Organ für die länderübergreifende Unterrichtung und Anhörung, er hat jedoch auch die Möglichkeit, lokale Angelegenheiten zu thematisieren, sofern diese eine bestimmte Größenordnung haben. Diese Themen können außerhalb der offiziellen Agenda des EBR angesprochen werden. Dies sind gute praktische Beispiele, wo die EBRs als eine Art

Whistle-Blowing-Kanal fungieren können, insbesondere bei örtlichen Verstößen gegen arbeitsrechtliche Vorschriften oder betriebliche Verhaltenskodizes. Bei angeblichen Verstößen können die EBR-Mitglieder das Thema idealerweise mit dem EBR-Vorsitzenden besprechen, im Vertrauen darauf, herauszufinden, welche Form der Unterstützung möglich ist.

Solidarität

„Einigkeit macht stark.“ In schwierigen Zeiten können sich EBR-Mitglieder gegenseitig und ihre Kollegen vor Ort unterstützen. Schon mehrfach haben EBRs ihre Arbeitskollegen außerhalb der Europäischen Union in ihrem Kampf für Menschenrechte, angemessene Entlohnung und um die Anerkennung ihrer Gewerk-

schaften unterstützt. In einer seiner Sitzungen mit dem Vorstandsvorsitzenden beispielsweise brachte der EBR der Deutsche Post DHL die miserablen Lebens- und Arbeitsbedingungen von DHL-Beschäftigten in Indien zur Sprache und drängte auf Zusammenarbeit mit deren Gewerkschaft.

Was nicht zu den Aufgaben des Europäischen Betriebsrates zählt

Trotz all der oben beschriebenen Vorteile unterliegen EBRs bestimmten Einschränkungen. Diese Einschränkungen müssen offen eingestanden und den Arbeitnehmern erklärt werden, um falsche Erwartungen und Hoffnungen in Bezug auf die ‚Macht‘ der EBRs zu wecken.

Mitbestimmung

In einigen wenigen europäischen Ländern haben die örtlichen Betriebsräte oder die Gewerkschaften die rechtliche Befugnis, gegen bestimmte Entscheidungen der Geschäftsleitung ein Veto einzulegen. Die Geschäftsleitung muss dann mit den Arbeitnehmervertretern verhandeln und Vereinbarungen treffen, bevor Pläne umge-

setzt werden. Im Vergleich zu diesem Modell sind EBRs relativ schwach, da ihre Funktion auf die Unterrichtung und Anhörung beschränkt ist. Die endgültige Entscheidungsfindung bleibt ein Vorrecht der zentralen Unternehmensleitung.

Kommunikation ist
der Schlüssel!
Öffentlicher Schau-
kasten des EBR der
Deutschen Bahn



Tarifverhandlung

Es besteht kein Zweifel, dass die Aushandlung von Löhnen und Gehältern über Jahre hinweg ein Thema für örtliche Arbeitnehmervertreter und/oder einzelne Mitarbeiter bleiben wird. Kraft Gesetzes sind EBRs nicht befugt, über die Entlohnung zu verhandeln. Selbst wenn sie von Rechts wegen dazu befugt wären, müssten aufgrund der Vielfaltigkeit der sozialen und wirtschaftlichen

Standards in Europa große Hürden im Hinblick auf die Festlegung gemeinsam vereinbarter Ziele überwunden werden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass der EBR wenig rechtlichen Einfluss hätte (z. B. kein Streikrecht), um die Geschäftsleitung im Zuge potentieller Tarifverhandlungen zu überzeugen.

Ersatz für die örtliche Anhörung

Mitunter kann ein EBR eine unterstützende Rolle spielen, um bei Konflikten auf lokaler Ebene zu vermitteln oder diese zu lösen. Allerdings kann er eine fehlende oder schwache Arbeitnehmervertretung in den Ländern nicht generell ausgleichen. Viele wichtige Themen, die die Arbeitnehmer betreffen, bleiben weiterhin Gegenstand der Entscheidungsfindung der örtlichen Geschäftsleitung. Wenn diese Themen in EBR-Sitzungen ange-

sprochen werden, können Kollegen aus anderen Ländern zwar beraten und ermutigen, aber der EBR kann in solchen Angelegenheiten nicht prinzipiell Einfluss nehmen. EBR-Mitglieder, die sich voll und ganz für das Wohl ihrer Kollegen in ihrem Land einsetzen, werden daher stets nach Wegen suchen, wie eine örtliche Arbeitnehmervertretung gegründet oder gestärkt werden kann.

Individuelle Beschwerden

Ein EBR ist ein Organ, das die kollektiven Interessen der Arbeitnehmer vertritt. Diese Interessen müssen in Bezug auf die Zahl der betroffenen Arbeitnehmer eine bestimmte Größenordnung haben. Es gibt keinen vorgegebenen Schwellenwert für die Mindestanzahl der betroffenen

Beschäftigten, da die Mitarbeiterzahlen von Land zu Land variieren. Fälle jedoch, die nur einzelne Mitarbeiter betreffen, kommen für EBR-Gespräche nicht in Frage, es sei denn, sie dienen zur Veranschaulichung eines Problems, das eine größere Zahl von Beschäftigten betrifft.

Förderung der beruflichen Entwicklung des Einzelnen

Mitunter wird festgestellt, dass Mitarbeiter für die EBR-Wahl kandidieren, weil sie anstreben, ihr eigenes persönliches Netzwerk im Unternehmen zu erweitern oder ihre Beschäftigungsmöglichkeiten zu verbessern. Es gibt auch Anhaltspunkte dafür, dass manche EBR-Mitglieder von ihren direkten Vorgesetzten angewiesen

wurden, dem EBR aus beruflichen Gründen beizutreten. Es versteht sich von selbst, dass dieses Vorgehen ein Missbrauch der EBR-Mitgliedschaft darstellen würde und einen ernsthaften Interessenkonflikt für das betreffende EBR-Mitglied zur Folge hätte.

RECHTLICHER HINTERGRUND

Die EBR-Richtlinie

Rechtsgrundlage der EBRs ist die Europäische Betriebsräterichtlinie (Richtlinie 2009/38/EG¹). Diese Richtlinie ist in jedem der gegenwärtigen 28 Mitgliedstaaten der Europäischen Union anwendbar, erstreckt sich aber auch auf die Mitglieder des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR), zu denen – zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung – Norwegen, Island und Liechtenstein gehören. Die EBR-Richtlinie ist nicht in der Schweiz anwendbar. Die EBR-Beteiligung weiterer Länder außerhalb der EU und/oder des EWR ist nur durch Vereinbarung auf Unternehmensebene zulässig. Als beispielsweise der EBR der Deutschen Post DHL 2003 eingesetzt wurde, verständigten sich die Parteien darauf, die acht mittel- und osteuropäischen Länder einzubeziehen, obwohl diese Länder damals noch nicht Mitglieder der EU waren. Überdies vereinbarten die Parteien, die freiwillige Mitwir-

kung der Schweiz in Betracht zu ziehen, falls die Schweizer Beschäftigten einen entsprechenden Antrag stellen würden. Bislang wurde ein solcher Antrag nicht gestellt.

Jeder EU/EWR-Mitgliedstaat musste die EBR-Richtlinie in nationales Recht umsetzen, was den Ländern ein bestimmtes Maß an Flexibilität einräumte. Je nach Kultur und Tradition wurde die Richtlinie entweder durch Änderungen des Arbeitsgesetzes des jeweiligen Landes, durch nationale Kollektivvereinbarungen der Sozialpartner oder durch ein wirkliches EBR-Gesetz umgesetzt.² Hierbei ist zu betonen, dass sich die nationalen EBR-Gesetze von denjenigen örtlichen Gesetzen unterscheiden, welche die Arbeit der Arbeitnehmervertreter auf örtlicher Ebene regeln.

EBR-Vereinbarungen legen die Spielregeln fest

Die Verabschiedung der EBR-Richtlinie in 1994 markierte das vorläufige Ende einer langen und kontroversen Debatte über den Rechtsrahmen für Europäische Betriebsräte. Seit mehr als 20 Jahren war die Europäische Union bestrebt gewesen, die Vielgestaltigkeit zu überwinden, in der die Arbeitnehmer von Betriebsräten und/oder Gewerkschaften in den einzelnen Ländern vertreten werden. Im Zuge dieser Debatte wurde deutlich, dass es keine gemeinsame Basis für eine Einigung über die Kultur eines Landes geben würde, das als Vorbild für die Arbeit von EBRs dienen könnte. Schließlich einigten sich die EU-Mitgliedstaaten auf einen Kompromiss, indem sie jedem multinationalen Unternehmen erlaubten, im Rahmen der Richtlinie eigene

spezielle Unternehmensvereinbarungen für die Tätigkeit seines EBR zu schaffen. Diese Regeln müssen in einem rechtsverbindlichen Vertrag (EBR-Vereinbarung) festgehalten werden, der von der zentralen Unternehmensleitung und den Arbeitnehmervertretern ausgehandelt wird, die Teil eines Besonderen Verhandlungsgremiums (BVG) sind. Das europäische Gesetz bietet relativ wenig Anleitung, was den Inhalt solcher EBR-Vereinbarungen betrifft, sieht jedoch die Regeln und Verfahren vor, nach denen eine rechtsgültige Vereinbarung auszuhandeln ist. Im Prinzip wird nahezu jedes Endergebnis als richtlinienkonform angesehen, sofern die zwei Parteien – die Unternehmensleitung und die Arbeitnehmervertreter – das Ergebnis der Verhandlungen gebilligt haben.

1 Für den vollständigen Text der Richtlinie siehe: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/?uri=CELEX:32009L0038>

2 Alle Umsetzungsgesetze der EWC-Richtlinie finden Sie hier: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=707&langId=en&intPageld=211>

Im Hinblick auf den Abschluss einer zufriedenstellenden Vereinbarung spielen das Wissen und das Verhandlungsgeschick der Arbeitnehmervertreter eine entscheidende Rolle.

Vor allem in den frühen Jahren des Bestehens der Richtlinie waren die Unternehmensleitung und ihre Anwälte oft viel besser vorbereitet und verfügten über mehr Mittel, die Verhandlungen in Richtung EBR-Vereinbarungen zu steuern, die keinerlei sinnvolle Rechte für Arbeitnehmer enthielten. Viele Vereinbarungen waren bezüglich einer effizienten Vertretung der Arbeitnehmer untauglich und führten unter den EBR-Mitgliedern zu erheblicher Frustration. Einige dieser frühen Vereinbarungen sind nach wie vor wirksam und erschweren in hohem Maße die Aushandlung einer Kündigung.

EBR RECHTLICHER HINTERGRUND

EBR-Richtlinie 22/09/1994	Neufassung der Richtlinie 06/05/2009
Umsetzung in nationale Gesetze 22/09/1996	Auf insgesamt 31 Länder ausgeweitet In den Jahren 2009 – 2011 überarbeitete Landesgesetze Richtlinie anwendbar in allen Mitgliedsstaaten
Unternehmens- vereinbarungen	oder subsidiäre Vorschriften

Nur ein EBR pro Unternehmen

Jedes große multinationale Unternehmen ist gesetzlich verpflichtet, auf Verlangen der Arbeitnehmer auf der Ebene des „herrschenden Unternehmens“, das normalerweise die Muttergesellschaft ist, einen EBR zu gründen. Auch in großen, diversifizierten Unternehmen gibt es keinen gesetzlichen Anspruch auf mehrere EBRs

entlang den einzelnen Geschäftsbereichen. Zur Veranschaulichung: Nach der Übernahme von Exel durch die Deutsche Post DHL und Arriva durch die Deutsche Bahn wurden die beiden früheren Exel- und Arriva-EBRs in die bestehenden EBR-Strukturen der übernehmenden Unternehmen eingegliedert.

Schwerpunkt auf dem nationalen EBR-Gesetz

Jedes Unternehmen, das einen EBR gründet, muss die Gesetze des Landes befolgen, in dem die zentrale Unternehmensleitung (normalerweise der Hauptgeschäftssitz) ansässig ist. Demzufolge unterliegen die EBRs der Deutschen Bahn und der Deutsche Post DHL dem deutschen EBR-Gesetz namens „Europäisches Betriebsrätegesetz“³. Überdies muss jeder EBR das nationale EBR-Gesetz des Landes befolgen, in dem das Unternehmen eingetragen ist. Arriva beispielsweise wendete das EBR-Gesetz des Vereinigten Königreichs an, bis der EBR im Zuge der Übernahme im Jahr 2010 Teil der Deutschen Bahn wurde. Gleichmaßen war der EBR

des vormals eigenständigen Logistikunternehmens Exel nach dem EBR-Gesetz des Vereinigten Königreichs tätig, bis die Deutsche Post DHL dieses Unternehmen 2005 übernahm. Obwohl zwischen den nationalen Gesetzen über EBRs erhebliche Unterschiede bestehen, betreffen diese Besonderheiten in erster Linie die Verfahren zur Gründung eines EBR und die Art und Weise, in der ein Rechtsstreit zwischen dem EBR und der Unternehmensleitung beizulegen ist. Für die tägliche Arbeit der EBR-Mitglieder hat das nationale Gesetz grundsätzlich weniger Relevanz als die EBR-Vereinbarung.

³ Die englische Fassung des deutschen Europäischen Betriebsrätegesetzes ist verfügbar unter: https://www1.deutschebahn.com/ewc-en/regulatory_framework/EBR-1645878

Wird keine EBR-Vereinbarung erzielt, finden „subsidiäre Vorschriften“ Anwendung

Wie oben erläutert, legt die Europäische Betriebsräte-Richtlinie den Schwerpunkt auf Unternehmensvereinbarungen, die die Rechte und Pflichten der EBR-Mitglieder regeln. Doch was passiert, wenn die Unternehmensleitung und die Arbeitnehmervertreter keine Einigung erzielen können oder wenn sich ein Unternehmen weigert, Verhandlungen aufzunehmen? Für diese Fälle sieht die europäische Richtlinie ein Rückfallszenario vor, d. h. sogenannte „subsidiäre Vorschriften“. Diese Vorschriften finden Anwendung, wenn:

- a) die zentrale Unternehmensleitung sich weigert, innerhalb von sechs Monaten ab der Antragstellung seitens der Arbeitnehmer Verhandlungen zum Abschluss einer EBR-Vereinbarung aufzunehmen, oder
- b) nach drei Jahren Verhandlungen keine Vereinbarung erzielt werden konnte.

Die subsidiären Vorschriften sehen einige Grundregeln für die Tätigkeit eines EBR vor, wie etwa die Garantie mindestens einer jährlichen Vollversammlung, das Recht auf Bildung eines Sonderausschusses oder Bestimmungen über die Unterrichtung und Anhörung bei Umstrukturierungen. Diese Regeln bleiben jedoch recht vage und sind anfällig für eine kontroverse Auslegung und sogar Rechtsstreitigkeiten. Folglich erfreuen sich die subsidiären Vorschriften keiner großen Beliebtheit – weder bei der Unternehmensleitung noch den Arbeitnehmervertretern. Sie gelten für nur etwa 2 % von mehr als 1.000 eingesetzten EBRs, dienen jedoch oft als Orientierung zur Aushandlung neuer EBR-Vereinbarungen. Außerdem haben die Arbeitnehmervertreter und die Unternehmensleitung der Deutschen Bahn und der Deutschen Post DHL Standards vereinbart, die deutlich besser sind als die subsidiären Vorschriften.



Nordische Arbeitnehmervertreter (hier aus Dänemark und Island) spielen stets eine entscheidende Rolle in der EBR-Sitzung der Deutschen Post DHL

Nationales EBR-Gesetz

Zwar werden die kollektiven Rechte und Pflichten des EBR vorwiegend durch die EBR-Vereinbarung geregelt, doch die EBR-Mitglieder unterliegen auch ihrer besonderen, auf EBRs anwendbaren nationalen Gesetzgebung. Das inländische Gesetz betrifft in erster Linie Themen, die in den EBR-Vereinbarungen nicht geregelt sind oder die sich speziell auf das nationale Gesetz beziehen. Im Falle der Deutschen Bahn und der Deutschen Post DHL betrifft die Bezugnahme auf das örtliche Gesetz insbesondere die Wahlen, den Schutz, die Kommunikation, die individuelle Schulung sowie die Freistellung von EBR-Mitgliedern. Was auch immer in der EBR-Vereinbarung festgelegt sein mag, es darf keine nationalen Rechte außer Kraft setzen. Die Vereinbarung kann für alle Länder europäische Mindeststandards vorsehen, darf jedoch eventuell bestehende stärkere Rechte nicht schwächen.

DIE UNTERNEHMEN: FAKTEN UND ZAHLEN

Deutsche Post DHL Group

Geschichte

Die Deutsche Post DHL ist aus der Deutschen Bundespost hervorgegangen, dem früheren staatseigenen Postdienst der Bundesrepublik Deutschland. 1989 wurde die Deutsche Bundespost im Zuge der Privatisierung in die drei Geschäftsbereiche Telekommunikation, Post und Postbank/Bankwesen aufgeteilt. Im Jahr 2000 wurden die Aktien der Deutschen Post AG zum Handel an der Börse zugelassen. Von 1998 an erwarb die Deutsche

Post Aktien des US-amerikanischen Unternehmens DHL International, was dazu führte, dass sie im Jahr 2002 100% der Anteile besaß. Durch mehrere Unternehmenskäufe, darunter Danzas, Van Gent & Loos, Nedlloyd, Ducros, Exel oder UK Mail, wurde im Laufe der Zeit ein weiteres anorganisches Wachstum erzielt. Heute ist die Deutsche Post DHL Group das größte Logistikunternehmen der Welt.

Struktur und Tätigkeiten

Die Deutsche Post DHL Group besteht aus zwei Hauptgeschäftsbereichen: Post & Paket Deutschland und DHL für die Welt. Unter der Marke DHL werden mehrere Unternehmensbereiche betrieben.

GESCHÄFTSBEREICH	Post & Paket Deutschland	DHL Express	DHL Global Forwarding Freight	DHL Supply Chain	DHL eCommerce Solutions
KERNTÄTIGKEITEN	Brief- und Paketdienste in Deutschland	Expresszustellung & internationaler Versand	Spediteur für Luftfracht, Seefracht und Landverkehr	Kontraktlogistiklösungen	Internationale Paket- und E-Commerce-Dienstleistungen
BESCHÄFTIGTE IN EUROPA*	187.638	40.466	21.515	69.061	17.673

* Mitarbeiterzahlen für Europa, 31. März 2019

Aktienbesitz

Die Deutsche Post AG ist ein zum Handel an der Frankfurter Wertpapierbörse zugelassenes Unternehmen und wird im DAX 30 geführt (deutsche Blue-Chip-Unternehmen). Die Bundesregierung besitzt indirekt über die KfW-Bank den größten Aktienanteil (20,5% am 31.12.2018). Die restlichen 79,5% der Aktien sind im Streubesitz von zumeist institutionellen Investoren, wie z. B. Banken und Investmentfonds wie Blackrock (6% Aktienbesitz). Der von Privataktionären gehaltene Kapitalanteil betrug im Jahr 2018 12,7%.

ERTRAGSLAGE

Umsatz 2018:	61,6 Mrd. €
EBIT 2018:	3,2 Mrd. €
Firmenwert (Marktkapitalisierung/ Wert aller Aktien) 6/2019:	33,7 Mrd. €

MITARBEITERZAHLEN

Mitarbeiter weltweit:	540.245
Mitarbeiter Europa:	345.940
Mitarbeiter Europa (außer Deutschland):	127.812
Leiharbeiternehmer Europa (FTE):	33.020

DURCH DEN EBR VERTRETENE LÄNDER

30 Länder (50 Mitglieder)

Deutsche Bahn AG

Geschichte

Die Deutsche Bahn AG wurde als gemeinsames Unternehmen der ehemals getrennten Bahnbetreiber der Bundesrepublik Deutschland und der DDR gegründet. Fünf Jahre nach dem Fall der Berliner Mauer fusionierten die Deutsche Bundesbahn und die Deutsche Reichsbahn.

Vor dem Zusammenschluss hatte die staatsbetriebene Bundesbahn bereits erhebliche Verluste zu verzeichnen, so dass sich die Schulden zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung auf die Summe von 22 Milliarden Euro beliefen. Seit 1950 hatte jede neue Bundesregierung mehrfach Ausschüsse gebildet, um einen Weg aus dem finanziellen Dilemma der Bundesbahn zu finden. Mit der

Eingliederung der ostdeutschen Reichsbahn hatte sich die Finanzkrise noch verstärkt. Die Bundesregierung reagierte mit Deregulierung und der Einführung marktorientierter, kostenbewusster Managementstrukturen. Die Deutsche Bahn sollte ihr Geld am Markt verdienen, statt Zuschüsse von der Regierung zu erhalten.

Während sich die Tätigkeit der Deutschen Bahn traditionell primär auf Deutschland konzentrierte, änderte sich dies nach der Übernahme von Schenker-Stinnes im Jahr 2002 und dem britischen Unternehmen Arriva in 2010, wodurch das Unternehmen seine europäische Präsenz deutlich verstärkte.

Struktur und Tätigkeiten

Die Deutsche Bahn AG hat drei Hauptgeschäftsbereiche, die wiederum zahlreiche Unternehmen umfassen.

GESCHÄFTSBEREICH	Personenbeförderung	Güterverkehr und Logistik	Infrastruktur
KERNTÄTIGKEITEN	Deutsche und europäische Mobilitätsdienstleistungen	Logistikdienstleistungen auf dem Schienen-, Land-, Luft- und Seeweg	Bahninfrastruktur in Deutschland
BESCHÄFTIGTE WELTWEIT	105.485	104.659	54.507

Aus europäischer Sicht betreibt die Deutsche Bahn folgende wichtige Marken:

- Arriva (umfasst den Personennahverkehr des DB Konzerns außerhalb Deutschlands),
- DB Cargo (umfasst den europäischen Schienengüterverkehr des DB Konzerns) und
- DB Schenker (erbringt Logistikdienstleistungen auf dem Luft-, Land- und Seeweg sowie Kontraktlogistik).

Aktienbesitz

Die Deutsche Bahn AG ist eine Aktiengesellschaft, die Bundesregierung ist Alleinaktionär. Frühere Initiativen zur Privatisierung des Unternehmens wurden ausgesetzt.

ERTRAGSLAGE

Umsatz 2018:	44,02 Mrd. €
EBIT 2018 (berichtigt):	2,11 Mrd. €

MITARBEITERZAHLEN (31. MÄRZ 2019)

Mitarbeiter weltweit:	334.158
Mitarbeiter Europa:	303.898
Mitarbeiter Europa (außer Deutschland):	97.049
Leiharbeitnehmer Europa (FTE):	nicht zutreffend

DURCH DEN EBR VERTRETENE LÄNDER

18 Länder (42 Mitglieder)

DIE EBR-VEREINBARUNGEN: DEUTSCHE POST DHL

Hintergrund

Im Frühsommer 2000 trafen sich Gewerkschafter und Betriebsratsmitglieder der Deutschen Post aus ganz Europa in Königswinter bei Bonn. Diese allererste europäische Arbeitnehmerkonferenz der Deutschen Post wurde von der Europäischen Kommission finanziert, um den Sozialdialog zwischen Arbeitnehmervertretern und Unternehmensleitung auf Unternehmensebene zu fördern. Auf der Konferenz wurde von allen Teilnehmern der starke Wunsch geäußert, regelmäßige Kontakte zwischen den einzelnen Ländern zu pflegen und die Unternehmensleitung der Deutschen Post aufzufordern, einen Europäischen Betriebsrat zu gründen.

Am 14. August desselben Jahres stellten der Konzernbetriebsrat und der Betriebsrat der Tochtergesellschaft Nedlloyd Road Cargo Luxembourg mit Unterstützung der Europäischen Transportarbeiter-Föderation (ETF), der Union Network International (UNI) und der deutschen Gewerkschaft ver.di bei der zentralen Unternehmensleitung einen Antrag auf Aufnahme von Verhandlungen zum Abschluss einer EBR-Vereinbarung. Diese Verhandlungen begannen Anfang 2001 in Brüssel.

Der Verhandlungsprozess fand zu einer Zeit statt, in der sich das Unternehmen auf halbem Wege in einem

Übergangsprozess von einem ehemaligen Staatsunternehmen zu einem Global Player befand. Die unterschiedlichen Kulturen der erworbenen Unternehmen stellten sowohl die Unternehmensleitung als auch die einbezogenen Arbeitnehmervertreter vor erhebliche Herausforderungen. Dennoch konnten die Verhandlungen in Mailand mit der Vereinbarung zur Gründung des sogenannten Deutsche Post World Net Forums abgeschlossen werden. Diese Vereinbarung wurde im Laufe der Jahre mehrfach angepasst, die letzte und verbindliche DPDHL Forum Vereinbarung ist von 2012.

Gemeinsames Forum oder Europäischer Betriebsrat?

Während des Verhandlungsprozesses stritten die Verhandlungspartner darüber, wie das europäische Vertretungsgremium interpretiert werden sollte: Die Arbeitnehmervertreter vertraten die Position, dass von unabhängigen Arbeitnehmervertretern ein European Works Council im eigentlichen Sinne des Gesetzes gegründet werden sollte, die sich dann als EBR mit der zentralen Unternehmensleitung treffen, um unterrichtet und angehört zu werden. Die Unternehmen hingegen waren vom DHL European Consultation Forum (ECF) inspi-

riert, das infolge der Akquisition von DHL übernommen wurde und als ein gemeinsames Forum für die Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter konzipiert war. Die Berichte ehemaliger ECF-Mitglieder und die Auswertung ihrer Erfahrung verstärkten jedoch die Bedenken der Arbeitnehmervertreter. Die Arbeitnehmer stimmten darin überein, dass ein gemeinsames Forum ohne jegliche Autonomie aufseiten der Arbeitnehmer nicht ihrem Ziel dienen würde, ein starkes Gremium zur Vertretung der Arbeitnehmer zu schaffen.



Gruppenarbeit im
EBR der Deutschen
Post DHL

Als die für die Verhandlungen gesetzlich vorgesehene Frist fast abgelaufen war, schlossen beide Parteien schließlich einen Kompromiss, indem sie ein gemeinsames Forum (DPDHL Forum) mit zwei unabhängigen Subgremien errichteten: das Europäische Betriebsratsforum (EBRF) und das Europäische Management-

forum (EMF). Obwohl die komplexe Struktur des DPDHL Forums wohl einzigartig ist, sicherten die Arbeitnehmervertreter alle gesetzlichen Rechte, die den eigenständigen EBRs gemäß dem europäischen Gesetz gewährt werden.

Mitgliedschaft und Anzahl der Sitze

Bereits zu Beginn der Verhandlungen forderten die Arbeitnehmervertreter, dass jedes europäische Land ungeachtet der Mitarbeiterzahl vertreten sein müsse, und lehnten Vorschläge zur Einführung von Schwellenwerten oder Ländergruppen mit einem gemeinsamen EBR-Mitglied ab. Die Vereinbarung sieht vor, dass jedes Land durch mindestens ein Mitglied in dem Forum vertreten sein muss. Zum Zeitpunkt dieser Veröffentlichung sind 28 EU-Länder vertretungsberechtigt. Zusammen mit den EWR-Ländern Norwegen und Island stammen die Mitglieder des EBR der Deutschen Post aus 30 europäischen Ländern.

In Anbetracht der Größe des Unternehmens sieht die Vereinbarung für das DPDHL Forum maximal 50 EBR-Mitglieder vor und weitere 25 Managementvertreter für das EMF. Alle vier Jahre vor Beginn einer neuen Amtsperiode vereinbaren die Unternehmensleitung und der EBR einen neuen Schlüssel für die Verteilung der 50 EBR-Mandate auf die einzelnen Länder. Zum Glück haben die deutschen Arbeitnehmervertreter angeboten, ihre Mitgliedschaft auf 8 EBR-Mitglieder zu begrenzen, obwohl der Anteil der deutschen Mitarbeiter 60 % der europäischen Beschäftigten überschreitet. Dies ermöglicht anderen Ländern, ein oder mehrere zusätzliche EBR-Mitglieder zu wählen.

Vollversammlungen

Während das europäische Gesetz mindestens eine Vollversammlung jährlich vorsieht, versammelt sich das DPDHL Forum zweimal im Jahr. Jede Versammlung erstreckt sich über zwei Tage, am ersten Tag versammeln

sich der EBR und das EMF getrennt, und am zweiten Tag findet eine gemeinsame Versammlung des Forums statt, gefolgt von separaten Nachbesprechungen der zwei Subgremien am Spätnachmittag desselben Tages.

Während der gemeinsamen Sitzung wird die zentrale Unternehmensleitung im Allgemeinen von mindestens einem Vorstandsmitglied der Deutsche Post DHL vertreten. Die Unternehmensleitung unterrichtet das DPDHL Forum über geschäftliche Entwicklungen, Zukunftsaus-

sichten des Unternehmens und eine in der Vereinbarung aufgeführte Anzahl von Themen. Die Anhörung erfolgt entsprechend den von der Unternehmensleitung gelieferten Informationen und anhand von Fragen und Stellungnahmen.

Lenkungsausschuss und Geschäftsbereichsausschuss

Zwischen den Vollversammlungen versammelt sich mindestens zweimal im Jahr ein Lenkungsausschuss mit sechs Vertretern von jeder Seite (Unternehmensleitung und EBR), um administrative Angelegenheiten bezüglich des Forums zu besprechen, wie etwa die Festlegung der Agenda und der Versammlungsorte, aber auch für eine eingehendere Anhörung bei außergewöhnlichen Umständen wie grenzüberschreitenden Verlagerungen, Schließungen oder Übernahmen. Darüber hinaus wurden gemeinsame Geschäftsbereichsausschüsse mit drei Vertretern von jeder Seite gebildet, um besondere Herausforderungen der Geschäftsbereiche Express, Supply Chain, Global Forwarding & Freight oder Post&Paket/E-Commerce Solutions zu behandeln.

Die DPDHLF-Vereinbarung enthält eine beträchtliche Anzahl weiterer Bestimmungen, insbesondere folgende:

- Auslegung und Übersetzung
- Recht auf Kommunikation mit den Beschäftigten
- Demokratische Wahlen der EBR-Mitglieder
- Finanzielle Mittel und Ressourcen
- EBR-Sekretariat
- Recht auf Unterstützung durch externe Experten
- Recht auf Fortbildung
- Arbeitsgruppen
- Schutz vor Diskriminierung oder ungerechtfertigter Entlassung
- Recht auf bezahlte Freistellung für die EBR-Arbeit

Rechtsverbindlicher Vertrag

In der DPDHL Forum-Vereinbarung sind die formellen Rechte und Pflichten der Parteien festgelegt. Die Vereinbarung kann mit einer festgesetzten Kündigungsfrist von jeder der Parteien gekündigt werden. Bei unterschiedlichen Sichtweisen in Bezug auf die Auslegung bestimmter Klauseln der Vereinbarung, hat der Sonderausschuss die Aufgabe, die Angelegenheit auf gutlichem Wege beizulegen. Kann keine Einigung erzielt werden, ist jede der Parteien berechtigt (Unternehmen oder EBR), im Hinblick

auf eine Entscheidung des Streitfalls das Arbeitsgericht anzurufen. Da die Vereinbarung dem deutschen Europäischen Betriebsrätegesetz („EBRG“) unterliegt, fällt ein eventueller Rechtsstreit in den Zuständigkeitsbereich des Arbeitsgerichts Bonn. Alle Kosten eines Rechtsstreits trägt die zentrale Unternehmensleitung. Seit der Unterzeichnung der Vereinbarung im Jahre 2003 ist es zu keinem Rechtsstreit gekommen.

DIE EBR-VEREINBARUNGEN: DEUTSCHE BAHN

Hintergrund

Als Mitte der 1990er Jahre das EBR-Gesetz eingeführt wurde, war der rechtliche Zusammenschluss zwischen der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Reichsbahn gerade abgeschlossen. Der Integrationsprozess war mit großen Herausforderungen verbunden, was erklärt, weshalb die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrates zu dieser Zeit auf der Agenda noch keine Priorität hatte. Überdies ist daran zu erinnern, dass die Deutsche Bahn im Vergleich zu anderen großen Unternehmen traditionell nur eine begrenzte Zahl von Mitarbeitern außerhalb Deutschlands beschäftigte.

Die Situation änderte sich drastisch, als die neu gegründete Deutsche Bahn begann, Unternehmen aufzukaufen, die in einem multinationalen europäischen Netzwerk tätig waren. Das Ziel war es, Großkunden ihre Güter in alle europäischen Länder zu liefern. 2002 erwarb die Deutsche Bahn die Stinnes AG, einschließlich der Marke Schenker. Mit dieser Akquisition wurde die Deutsche Bahn ein echtes internationales Unternehmen.

Die Beschäftigten von Schenker waren bereits unter dem früheren Eigentümer, dem deutschen Energieversorger E.ON, Teil eines Europäischen Betriebsrates. Die Erfahrung, die die Lkw-Fahrer und Lagerarbeiter von Schenker mit dem E.ON EBR gemacht hatten, war jedoch nicht durchweg positiv. Die Tagesordnungen der EBR-Sitzungen konzentrierten sich überwiegend auf Themen im Zusammenhang mit Kernkraftwerken oder Strompreisen und ließen kaum Raum für Transport- und Logistikthemen.

Nachdem sich E.ON entschlossen hatte, Stinnes (Schenker) zu veräußern, waren vor allem die skandinavischen Arbeitnehmervertreter davon überzeugt, dass die Zeit gekommen war, einen EBR für Schenker zu fordern. Im Sommer 2005 trafen sich die Schenker-Gewerkschaftsvertreter aus Schweden, Norwegen, Finnland und Dänemark in Stockholm, um bei der Unternehmensleitung einen formellen Antrag auf Aufnahme von Verhandlungen für den Abschluss einer Schenker-EBR-Vereinbarung zu stellen.

Der Antrag der skandinavischen Vertreter wurde jedoch von der zentralen Unternehmensleitung abgelehnt, da sie nicht wollte, dass innerhalb der Deutschen Bahn mehrere EBRs tätig sind. Die Unternehmensleitung vertrat den Standpunkt, die Beschäftigten von Schenker sollten stattdessen Teil eines großen EBR der Deutschen Bahn werden.



EBR Deutsche Bahn

Von einem EBR kraft Gesetzes zur EBR-Vereinbarung

Die nordische EBR-Initiative hatte unter den Betriebsratsmitgliedern der deutschen Gruppe zudem die Befürchtung geweckt, sie würden in den Verhandlungen zahlenmäßig unterrepräsentiert sein. Obwohl sie die überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten vertraten, würde Deutschland lediglich vier Sitze in dem BVG erhalten. Der skandinavische Antrag auf Aufnahme von Verhandlungen wurde schließlich abgewiesen, demzufolge musste gemäß den subsidiären Vorschriften der EBR-Richtlinie ein EBR der Deutschen Bahn gegründet werden. Gleichzeitig handelte der EBR mit Unterstützung der Europäischen Transportarbeiter-Föderation (ETF) eine „Durchführungsvereinbarung“ für die Tätigkeit des

neuen EBR aus. Diese Vereinbarung wurde zwischenzeitlich geändert und ist seit dem 31. März 2012 die rechts-gültige EBR-Vereinbarung. Es ist bemerkenswert, dass in dieser EBR-Vereinbarung nicht nur die Rechte und Pflichten des EBR und der Unternehmensleitung festgelegt sind, sondern dass mit der Vereinbarung auch die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) anerkannt werden, insbesondere das Recht auf Bildung freier Gewerkschaften sowie deren Recht, Tarifverträge für die Beschäftigten auszuhandeln. Außerdem erkennen die Parteien die aktuellen OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen an.

Mitgliedschaft und Anzahl der Sitze

Die Vereinbarung der Deutschen Bahn sieht keine Mindestgrenzen für die Anzahl der Beschäftigten in einem Land vor, das im EBR vertreten wird. Aus jedem Land des Europäischen Wirtschaftsraumes, in dem die Deutsche Bahn oder eines ihrer Tochterunternehmen eine Betriebseinheit oder eine Unternehmensabteilung hat, wird mindestens ein Arbeitnehmervertreter in den EBR entsendet oder gewählt. Wenn in einem bestimmten Land ein weiterer (zweiter) Geschäftsbereich mit mindestens 100 Beschäftigten betrieben wird, muss es einen zusätzlichen Landesvertreter geben.

In Ländern mit einem Unternehmen, das mehr als 10.000 Mitarbeiter beschäftigt, ist dieses berechtigt, einen weiteren Landesvertreter zu entsenden oder zu wählen. Für jeweils weitere 10.000 Beschäftigte oder einen Bruchteil davon ist ein zusätzlicher Vertreter zu stellen. Deutschland wird im EBR durch 12 Mitglieder vertreten. In den EBR werden keine Stellvertreter gewählt, und auch die Amtszeit ist nicht näher angegeben. Im Unterschied zum DPDHL Forum ist der EBR der Deutschen Bahn ein reines Arbeitnehmerorgan ohne spezielle Vertretungsstruktur für die Unternehmensleitung.

Vollversammlungen und Arbeitsgruppen

Der EBR der Deutschen Bahn EBR hält eine Vollversammlung pro Jahr ab sowie eine weitere Versammlung, wenn der EBR dies beantragt und beschließt. In der Praxis bedeutet dies, dass zwei jährliche Vollversammlungen abgehalten werden. Vollversammlungen nehmen für gewöhnlich drei Tage in Anspruch, einschließlich der Reisedauer und der Zeit für die Unterrichtung und Anhörung seitens der zentralen Unternehmensleitung am zweiten Tag.

Zudem gehört jedes EBR-Mitglied automatisch zu einem besonderen „Fachausschuss“, in dem alle EBR-Mitglieder eines Geschäftsbereichs zusammengefasst sind. Für folgende Geschäftsbereiche wurden ständige Fachausschüsse eingesetzt:

- DB Arriva / Nahverkehr
- DB Cargo
- DB Schenker

Der EBR kann den Fachausschüssen besondere Aufgaben übertragen, darunter die der Unterrichtung und Anhörung. Die Arbeitsgruppen treffen sich regulär

zweimal im Jahr mit jedem EBR-Vertreter, der im Laufe des Jahres zu insgesamt vier Sitzungen eingeladen wird.

Geschäftsführender Ausschuss und Präsidium

Die EBR-Mitglieder wählen einen EBR-Vorsitzenden. Zusammen mit drei gewählten Vertretern bildet der Vorsitzende das Präsidium und führt die Tagesgeschäfte des EBR.

Neben dem Präsidium ist im EBR ein geschäftsführender Ausschuss tätig, der sich aus dem Präsidium und anderen EBR-Mitgliedern zusammensetzt. Die anderen Mitglieder des geschäftsführenden Ausschusses werden von den Fachausschüssen vorgeschlagen und vom EBR gewählt. Der geschäftsführende Ausschuss trifft sich nach Bedarf, mindestens jedoch zweimal pro Jahr.

Neben den oben genannten Bestimmungen der EBR-Vereinbarung der Deutschen Bahn enthält die Vereinbarung weitere Festlegungen zu wichtigen Themen, wie z. B.:

- Auslegung und Übersetzung
- Gegebenenfalls zusätzliche Sitzungen
- Recht auf Kommunikation mit den Beschäftigten
- Finanzielle Mittel und Ressourcen
- EBR-Sekretariat
- Recht auf Hinzuziehung von Experten
- Anspruch auf Sprachunterricht
- Schutz vor Diskriminierung oder ungerechtfertigter Entlassung
- Recht auf bezahlte Freistellung für die EBR-Arbeit

Rechtsstatus

In der EBR-Vereinbarung der Deutschen Bahn sind die Rechte und Pflichten der Parteien festgelegt. Wird die Vereinbarung von einer der Parteien gekündigt, so bleibt sie in Kraft, bis eine neue Vereinbarung unterzeichnet worden ist. Im Falle einer Streitigkeit über die Auslegung der Vereinbarung wird das Präsidium beauftragt, Gespräche mit der Unternehmensleitung aufzunehmen. Wenn keine Einigung erzielt werden kann, wird die Vereinbarung als rechtsgültig und vor dem Arbeitsgericht einklagbar betrachtet. Da die Vereinbarung dem deutschen Europäischen Betriebsrätegesetz („EBRG“) unterliegt, fällt ein eventueller Rechtsstreit in den Zuständigkeitsbereich des Arbeitsgerichts Berlin, wo das Unternehmen seinen Sitz hat. Bislang musste dieses Gericht noch nicht angerufen werden.

EBR-WAHLEN

Es gibt einen wesentlichen Unterschied hinsichtlich der Art und Weise, in der Arbeitnehmervertreter und Führungskräfte beauftragt werden, ihre Rolle auszuüben. Während die Führungskräfte von ihren Vorgesetzten ernannt werden und entsprechend den Berichtslinien, Weisungsketten und Hierarchien tätig sein sollen, beruht die Arbeitnehmervertretung auf den Grundsätzen der industriellen Demokratie. Sowohl die interne Arbeit eines EBR als auch die Art und Weise, in der die Mitglieder ernannt oder in den EBR gewählt werden, unterliegen demokratischen Verfahren. Gewissermaßen wie Politiker sind EBR-Mitglieder gegenüber der Wählerschaft eines bestimmten geografischen Gebiets verantwortlich und von ihrer demokratischen Legitimität abhängig. Für den Erfolg und das Ansehen eines EBR ist es von entscheidender Bedeutung, dass seine demokratische Basis von allen Parteien anerkannt und akzeptiert wird.

Die EBR-Richtlinie sieht kein einheitliches Verfahren vor, wie das Prinzip der industriellen Demokratie von den EU-Mitgliedstaaten umzusetzen ist. Mit Rücksicht auf die Vielgestaltigkeit, in der Betriebsräte, Gewerkschaften und andere Arbeitnehmervertretungen in den einzelnen Ländern tätig sind, müssen alle EU-Mitgliedstaaten kraft der Richtlinie festlegen, welches besondere Verfahren zur Wahl oder Ernennung der EBR-Mitglieder angewandt wird. Es besteht Einvernehmen darüber, dass ein durch Unternehmensregeln oder eine EBR-Vereinbarung festgelegtes standardisiertes Wahlverfahren keine nationalen Bestimmungen ersetzen kann. Bei einem Widerspruch zwischen einer EBR-Vereinbarung und den jeweiligen Bestimmungen sind die örtlichen Gesetze maßgebend.

Was sehr wichtig ist – bei den gesetzlichen Bestimmungen zur Wahl oder Ernennung der EBR-Mitglieder eines bestimmten Landes und zur Wahl oder Ernennung örtlicher Arbeitnehmervertreter handelt es sich im Allgemeinen um unterschiedliche Bestimmungen. Das

Verfahren, nach dem ein EBR-Mitglied gewählt oder ernannt wird, unterscheidet sich normalerweise von dem Verfahren zur Wahl oder Ernennung eines örtlichen Arbeitnehmervertreters. Wenn ein nationales Gesetz beispielsweise eine bestimmte Amtszeit für einen örtlichen Arbeitnehmervertreter vorsieht, findet diese Bestimmung keine Anwendung auf die Amtszeit der EBR-Mitglieder.

Der in vielen EBR-Vereinbarungen verwendete Rechtsbegriff „Wahl oder Ernennung“ ist nicht als eine freie Verfahrenswahl zu verstehen, sondern betrifft die unterschiedlichen Wege, die bei der Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht beschränkt wurden. Wenn EBR-Mitglieder nach dem örtlichen Gesetz „ernannt“ werden müssen, umfasst dies das Recht der Arbeitnehmervertretungen, wie etwa Gewerkschaften oder Betriebsräte, die EBR-Mitglieder für ihr Land auszuwählen. Die „Ernennung“ eines EBR-Mitglieds bezeichnet kein Vorrecht der Unternehmensleitung, einen bestimmten Mitarbeiter für die EBR-Mitgliedschaft auszuwählen.

Entsprechend den örtlichen Gegebenheiten und Traditionen des Sozialdialogs haben die Mitgliedstaaten die EBR-Richtlinie auf verschiedene Weise umgesetzt. Insgesamt gibt es drei Wahl-/Ernenungsverfahren:

A – WAHL/ERNENNUNG DURCH DIE BETRIEBSRÄTE

In Ländern mit einer starken Betonung auf unabhängigen örtlichen Betriebsräten werden die EBR-Mitglieder von den Mitgliedern der bestehenden örtlichen Betriebsräte gewählt oder ernannt. Entsprechend dem jeweiligen nationalen Gesetz müssen die Kandidaten entweder Mitglieder des örtlichen Betriebsrates oder gewöhnliche Arbeitnehmer ohne örtliches Mandat sein. Falls in einem Land mehrere Betriebsräte existieren, erfolgt die Nominierung entweder auf einer nationalen Betriebsratsversammlung durch einen Gesamtbetriebsrat oder durch Vereinbarung der einzelnen örtlichen Betriebsräte. Bei diesem Modell spielen die Gewerkschaften eine eher informelle Rolle – wenn sie überhaupt einbezogen werden. Sie können dem Betriebsrat Kandidaten vorschlagen, haben jedoch keine Entscheidungsbefugnis. Beispiele für diese Ländergruppe sind die Niederlande, Österreich und Deutschland.

B – ERNENNUNG DURCH DIE GEWERKSCHAFTEN

In einer zweiten Ländergruppe sind die Gewerkschaften kraft Gesetzes die Hauptakteure bei der Nominierung ihrer EBR-Mitglieder. Ob eine Gewerkschaft bei der Nominierung einbezogen werden kann, hängt i. d. R. von ihrer „Repräsentativität“ ab, die durch die Ratifizierung des nationalen Tarifvertrags, die Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder im Unternehmen oder die Zahl der Stimmen zum Ausdruck kommt, die sie bei der letzten Betriebsratswahl erhalten hat. Was die Auswahl der EBR-Mitglieder durch die Gewerkschaften betrifft, gibt es verschiedene Verfahren: In einigen Ländern wird die Entscheidung von der externen Gewerkschaftsverwaltung getroffen, während in anderen Ländern die Gewerkschaftsmitglieder des Unternehmens eine Vereinbarung schließen oder ein Stimmrecht haben. Italien, Frankreich und Schweden sind Beispiele für Länder, in denen die EBR-Mitglieder von den Gewerkschaften benannt werden.

C – WAHL DURCH ALLE ARBEITNEHMER

Ein Verfahren, nach dem jeder einzelne Arbeitnehmer zur Wahl der EBR-Mitglieder aufgerufen ist, ist in vielen Ländern kraft Gesetzes als Standardmodell vorgesehen, wenn es keine örtlichen Arbeitnehmervertreter gibt oder wenn deren Rolle für das gesamte Land nicht als hinreichend repräsentativ angesehen wird. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn eine Gewerkschaft nur Arbeiter und nicht die gesamte Belegschaft vertritt oder wenn an einem bestimmten Standort ein Betriebsrat existiert, aber andere Standorte nicht vertreten werden. Von einigen Ausnahmen abgesehen, bieten die nationalen Gesetze wenig Orientierung hinsichtlich der besonderen Verfahren für eine Wahl durch alle Arbeitnehmer. In einigen Ländern (Vereinigtes Königreich, Irland) gelten detaillierte Vorschriften für Abstimmungsverfahren, während die EBR-Mitglieder in anderen Ländern (Bulgarien, Litauen) auf einer Versammlung gewählt werden müssen, an der alle Beschäftigten teilnehmen.

Von der Unternehmensleitung gewählte EBR-Mitglieder: Mythos oder Realität?

In Rahmen dieser Veröffentlichung wurden lokale Führungskräfte der zwei teilnehmenden Unternehmen aufgefordert, die in ihrem Land angewandten Verfahren zur EBR-Wahl zu erläutern. Ihre Antworten bestätigen die Notwendigkeit für eine Sensibilisierung des Bewusstseins auf allen Ebenen. Zwar vertraten viele Führungskräfte den Standpunkt, die Unternehmensleitung sollte sich nicht in die Wahlen einmischen, es gibt aber noch immer Führungskräfte, die in dieser Hinsicht wesentliche Wissenslücken haben, wie die folgende Aussage belegt:

»Ehrlich gesagt, wir hatten seit geraumer Zeit keinen Vertreter. Ich vermute, es war nicht unbedingt notwendig. ...und dann informierte uns die Zentrale, dass aus unserem Land ein Vertreter entsandt werden sollte, wahrscheinlich um die großartige Wachstumschance in [Land] zu nutzen. Schließlich beschloss die Geschäftsleitung, dass es in dieser frühen Phase das Beste sei, jemanden zu ernennen. Es gab eine Diskussion zwischen dem Personaldirektor, dem Hauptgeschäftsführer und dem Finanzchef, wer die geeignetste Person wäre, und anhand der Themen auf der Agenda wurde beschlossen, dass wir zunächst jemand aus der Per-

sonalabteilung entsenden sollten, da diese Person wahrscheinlich am ehesten einen Beitrag zu dem gesamten Programm leisten könnte.

Wir redeten darüber, dass wir vielleicht eine Wahl durchführen sollten und ob dies der richtige Weg sei, aber wir entschieden uns dagegen, da wir überhaupt nicht wussten, was dieses Amt wirklich bedeutete, so dass wir nicht sicherstellen konnten, dass wir die richtige Person wählen würden. Gegenwärtig überprüfen wir die Dinge, um herauszufinden, ob wir etwas ändern und womöglich eine Wahl durchführen müssen.«

Organisation von EBR-Wahlen – Empfehlungen

Auch wenn die direkte Wahl durch alle Beschäftigten in den meisten nationalen Gesetzen als eine Rückfalloption vorgesehen ist, wird dieses Modell in der Praxis in vielen Unternehmen zur Wahl der EBR-Mitglieder angewandt. Diese Entwicklung beruht darauf, dass es in vielen Ländern und Unternehmen immer weniger Gewerkschaften oder Betriebsräte gibt. Vor allem in den meisten mittel- und osteuropäischen Ländern sind örtliche Betriebsräte eher selten, und Gewerkschaften – wenn es sie überhaupt gibt – haben oft nur einen begrenzten Einfluss auf das Wahlverfahren.

Aus diesen Gründen wird in diesem Kapitel ein besonderer Schwerpunkt darauf gelegt, in welcher Form Wahlen in Ländern durchgeführt werden sollten, in denen die EBR-Mitglieder von allen Beschäftigten direkt gewählt

werden müssen. Die nachfolgenden Richtlinien gelten nicht für Länder, in denen EBR-Mitglieder von den Gewerkschaften und Betriebsräten gewählt oder ernannt werden.

Wählerschaft

Für Länder, die Anspruch auf mehr als ein EBR-Mitglied haben, muss geklärt werden, wie die Verantwortlichkeiten der EBR-Mitglieder aufgeteilt werden sollen. Die bestehenden Modelle stützen sich entweder auf die Geographie (Regionen), die Geschäftsbereiche oder die Be-

schäftigungsstufe. Sofern nicht anders klar definiert, vertritt ein EBR-Vertreter die gesamte Belegschaft in dem betreffenden Land. Es muss klargestellt sein, dass alle von dem Unternehmen beherrschten Rechtspersonen und Tochterunternehmen einzubeziehen sind.

Teilnahmeberechtigung

Grundsätzlich kommen alle Mitarbeiter (einschließlich Teilzeitbeschäftigte) als Kandidaten in Frage. Eine Vorauswahl geeigneter Kandidaten seitens der Unternehmensleitung ist nicht zulässig.

Alle Arbeitnehmer aus dem jeweiligen Land sind wahlberechtigt.

Da der EBR ein Organ der Arbeitnehmervertretung ist, müssen potentielle Interessenkonflikte so weit wie möglich vermieden werden. Solchen Konflikten können vorrangig Führungskräfte ausgesetzt sein, die in den Personalabteilungen oder anderen Leitungsfunktionen tätig sind. Im Zweifelsfall ist vor der Wahl das EBR-Sekretariat hinzuzuziehen.

Wahlaufruf

Der Inhalt des Wahlaufrufs sowie das Verfahren und der Zeitrahmen für die Unterrichtung der Beschäftigten müssen von der Geschäftsleitung und den amtierenden EBR-Mitgliedern vereinbart werden. Der Wahlaufruf muss eine ausführliche Beschreibung des Zwecks des EBR und des erwarteten Rollenprofils umfassen.

Eine Benachrichtigung nur per E-Mail ist nicht ausreichend. Operativ tätige Arbeitnehmer müssen durch Handzettel und Bekanntmachungen am Schwarzen Brett informiert werden.

Der EBR-Sonderausschuss oder der geschäftsführende Ausschuss sollten eine Kopie des Wahlaufrufs erhalten.

Sprachen

Der Wahlaufruf und alle weiteren Benachrichtigungen im Zusammenhang mit der Wahl müssen in der Sprache des jeweiligen Landes verfasst sein.

Vorstellung der Kandidaten

Die Kandidaten müssen vor der Wahl ausreichend Zeit und Gelegenheit haben, sich ihren Kollegen vorzustellen. Die Erfahrung zeigt, dass bei Wahlen per Stimmzettel häufig Kandidaten bevorzugt werden, die einen gewissen Bekanntheitsgrad genießen und ihr berufliches Netzwerk zur Unterstützung ihrer Kandidatur nutzen können. Da-

her müssen Wege gefunden werden, wie auch weniger bekannten Kandidaten die gleichen Chancen eingeräumt werden können. Dazu zählen die Verwendung von Unternehmensmedien, Mitarbeiterversammlungen und gegebenenfalls Besuche anderer Niederlassungen.

Wahlanforderungen

Für den erfolgreichen Ausgang der Wahl sind geheime Abstimmungen entscheidend. Empfehlenswert ist die Bildung eines Wahlausschusses, der sich aus unparteiischen Beschäftigten zusammensetzt, die bei der Durchführung und Überwachung der Wahl ehrenamtlich tätig sind.

Es versteht sich von selbst, dass die örtliche Unternehmensleitung nicht versuchen darf, das Wahlergebnis zu beeinflussen, indem sie bestimmte Kandidaten unterstützt oder entmutigt.

Eine geheime Abstimmung ist auch dann notwendig, wenn nur ein Kandidat je Position zur Wahl steht. In

einigen Ländern ist für eine gültige Wahl eine Mindestwahlbeteiligung erforderlich.

Was die Festsetzung des Wahltermins betrifft, so sollte ausreichend Zeit eingeräumt werden, damit sich möglichst viele Beschäftigte beteiligen können, einschließlich Teilzeitbeschäftigte und Schichtarbeiter.

Die Wahlurnen sollten in leicht zugänglichen Bereichen wie Kantinen oder Vorhallen aufgestellt werden. Diese Wahlurnen müssen versiegelt sein und die Nummern der Urnen registriert werden. Nach dem Ende der Wahl dürfen die Wahlurnen nur vom Wahlausschuss (siehe oben) geöffnet werden.

Berichterstattung

Der EBR ist über das Wahlergebnis zu informieren, dies beinhaltet Informationen über die Gesamtzahl der abgegebenen Stimmen sowie die Stimmverteilung unter den Kandidaten.

Die Belegschaft des jeweiligen Landes ist sofort über das Wahlergebnis zu unterrichten, nachdem die Bestätigung durch den EBR eingegangen ist.

Einbindung der EBR-Mitglieder in den Wahlprozess

Bei der Deutschen Post DHL spielen die EBR-Mitglieder eine entscheidende Rolle bei der Vorbereitung der neuen Wahl am Ende ihrer vierjährigen Amtszeit: Die EBR-Vereinbarung sieht vor, dass in Bezug auf das Verfahren, nach dem die Wahl durchgeführt wird, eine örtliche Vereinbarung zwischen dem/den EBR-Mitglied(ern) und der Unternehmensleitung erforderlich ist.

»Die nationale Unternehmensleitung vereinbart die Einzelheiten des Wahlprozesses mit den jeweiligen nationalen Arbeitnehmervertretern im DPDHL Forum in Übereinstimmung mit den maßgebenden nationalen Vorschriften.«
(Art 2.2.4 der DPDHLF-Vereinbarung).

Die EBR-Mitglieder sollten darauf achten, dass die vorstehende Klausel angewandt wird; zudem sollten sie sich vom EBR-Sekretariat oder einem Experten hinsichtlich der zu vereinbarenden Einzelheiten beraten lassen.

DER PROZESS DER UNTER- RICHTUNG UND ANHÖRUNG

Der Hauptzweck eines EBR besteht darin, in Bezug auf die Geschäftsentwicklung und -aussichten von der Unternehmensleitung unterrichtet und angehört zu werden. Aufgrund des sich ständig verändernden Marktumfeldes würden eine oder zwei jährliche Vollversammlungen für einen EBR nicht ausreichen, um auf alle neuen Herausforderungen eines Geschäftsjahres rechtzeitig reagieren zu können. Daher findet die Unterrichtung und Anhörung nicht nur in den Vollversammlungen statt, sondern – soweit erforderlich – durch die Subgremien des EBR, wie etwa die Arbeitsgruppen (Deutsche Bahn) oder den Sonderausschuss und die Geschäftsbereichsausschüsse (Business Committees) (Deutsche Post DHL), je nachdem, welche Bestimmungen die EBR-Vereinbarung vorsieht.

Themen der Unterrichtung und Anhörung

In der EBR-Richtlinie ist eine Reihe von Themen aufgeführt, die häufig als Mindeststandards für die Unterrichtung und Anhörung betrachtet werden und die sowohl wirtschaftliche als auch soziale Themen beinhalten. Laut der Richtlinie sollte die Unterrichtung – ohne Verpflichtung zur Anhörung – insbesondere die Struktur des Unternehmens, die wirtschaftliche und finanzielle Lage, die voraussichtliche Entwicklung sowie die Produktion und den Umsatz betreffen. Die Unterrichtung und Anhörung des EBR bezieht sich insbesondere auf die Beschäftigungslage und ihre voraussichtliche Entwicklung, Investitionen, wesentliche Änderungen in der Organisation, die Einführung neuer Arbeitsverfahren oder Produktionsprozesse,

Produktionsverlagerungen, Fusionen, Verkleinerungen oder Schließungen von Unternehmen, Niederlassungen oder wichtigen Teilen davon sowie auf Massenentlassungen (Richtlinie 2009/38/EG).

Seit der Verabschiedung der EU-Richtlinie über Leih- und Zeitarbeitnehmer im Jahr 2008 haben EBRs auch Anspruch auf Unterrichtung bezüglich der Beschäftigung von Leiharbeitnehmern. Überdies haben viele EBRs die obige Liste durch Vereinbarung mit der Geschäftsleitung erweitert und Themen wie Sicherheit und Gesundheitsschutz, Gleichstellung oder Datenschutz als Themen der Unterrichtung und Anhörung aufgenommen.

Unterrichtung

Gemäß der Richtlinie ist die zentrale Unternehmensleitung zur Unterrichtung und Anhörung verpflichtet. Dabei muss es sich nicht notwendigerweise um den Hauptgeschäftsführer oder ein Vorstandsmitglied handeln, sondern dies kann jeder andere Vertreter sein, der im Namen des Unternehmens handelt. Der Begriff „zentrale Unternehmensleitung“ beinhaltet jedoch, dass letztlich der Vorstand sicherzustellen hat, dass alle sich aus einer EBR-Vereinbarung herleitenden Pflichten erfüllt werden. Für die Mehrzahl der multinationalen Unternehmen, die ihren Hauptsitz in der EU haben, hat es sich bewährt, wenn sich der Hauptgeschäftsführer mindestens einmal im Jahr an den EBR wendet, um ihn über seine Strategie zu unterrichten und die Arbeitnehmervertreter anzuhören. In Abhängigkeit von den Themen auf der Agenda ist es die Aufgabe des EBR, für jede Sitzung die geeignetsten und sachkundigsten Führungskräfte ausfindig zu machen. Neben ihrer Sachkenntnis sollten die Managementvertreter eine Führungsposition im Unternehmen inne haben, so dass sie dafür sorgen können, dass die mit dem EBR angestellten Überlegungen wieder in den Entscheidungsprozess einfließen.

Oft wird gefragt, wie detailliert die übermittelten Informationen sein müssen. Gemäß der EBR-Richtlinie bezeichnet ‚Unterrichtung‘

»die Übermittlung von Informationen durch den Arbeitgeber an die Arbeitnehmervertreter, um ihnen Gelegenheit zur Kenntnisnahme und Prüfung der behandelten Frage zu geben; die Unterrichtung erfolgt zu einem Zeitpunkt, in einer Weise und in einer inhaltlichen Ausgestaltung, die dem Zweck angemessen sind und es den Arbeitnehmervertretern ermöglichen, die möglichen Auswirkungen eingehend zu bewerten und gegebenenfalls Anhörungen [...] vorzubereiten« (Richtlinie 2009/38/EG Art. 2)

Aus der Sicht des EBR ist es essentiell, dass die übermittelten Informationen geeignet sind und ausreichen, um die erforderliche eingehende Bewertung vorzunehmen. Für den Fall, dass die obigen Kriterien nicht erfüllt sind, besteht Einverständnis darüber, dass die Unternehmensleitung entsprechend den Bedürfnissen des EBR weitere Informationen übermitteln. Ein erfahrener EBR wird die Phase der Unterrichtung erst abschließen, wenn die Unternehmensleitung alle verlangten Informationen übermittelt hat.

Anhörung

Im Rahmen der Tätigkeit vieler EBRs wird die Anhörung leider oft vernachlässigt, wenn nicht ausgelassen. Manche Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter haben zudem Schwierigkeiten, ein gemeinsames Verständnis darüber zu erlangen, was mit ‚Anhörung‘ tatsächlich gemeint ist. Hier kann die wörtliche Bedeutung des lateinischen Verbs „consulere“ (= beraten) Anhaltspunkte liefern: In der Römischen Republik (509 bis 27 v. Chr.) bekleidete ein Konsul das höchste wählbare politische Amt und die zwei gewählten Konsuln wechselten sich täglich beim Regieren ab. In späteren Jahrhunderten hatte ein Konsul eher eine repräsentative Funktion, indem er Bürger beriet, die im Ausland lebten. In neuerer Zeit wurde ‚Konsultation‘ ein Synonym für das Anbieten und Einholen von Rat. Patienten beispielsweise konsultieren einen Arzt, um sich beraten und behandeln zu lassen. In der Geschäftswelt bieten riesige Unternehmen wie Boston Consulting oder McKinsey ihre Leistungen als Beratungsfirmen an und sind darauf spezialisiert, die Geschäftsleitung strategisch zu beraten. Unternehmensberater zu sein kann auch als Sprungbrett dienen, Leiter eines Unternehmens zu werden. Der Vorstandsvorsitzende und zwei weitere Vorstandsmitglieder der Deutschen Post DHL beispielsweise sind ehemalige McKinsey-Berater.

In Rahmen der EBRs bezeichnet ‚Anhörung‘

»die Einrichtung eines Dialogs und den Meinungsaustausch zwischen den Arbeitnehmervertretern und der zentralen Leitung [...] zu einem Zeitpunkt, in einer Weise und in einer inhaltlichen Ausgestaltung, die es den Arbeitnehmervertretern auf der Grundlage der erhaltenen Informationen ermöglichen, unbeschadet der Zuständigkeiten der Unternehmensleitung innerhalb einer angemessenen Frist zu den vorgeschlagenen Maßnahmen, die Gegenstand der Anhörung sind, eine Stellungnahme abzugeben, die innerhalb des gemeinschaftsweit operierenden Unternehmens oder der gemeinschaftsweit operierenden Unternehmensgruppe berücksichtigt werden kann« (Richtlinie 2009/38/EG, Art. 2).

Anhörung im Sinne der Richtlinie ist das gemeinsame Bemühen der Parteien (der Unternehmensleitung und des EBR), zu einem gemeinsamen Verständnis über die gelieferten Informationen und im Idealfall zu gemeinsamen Schlussfolgerungen zu gelangen. Die Unternehmensleitung muss die Meinung des EBR berücksichtigen, aber nicht teilen. Der EBR muss in die Lage versetzt werden, die erhaltenen Informationen zu durchdenken und alternative Ideen oder Vorschläge zu unterbreiten oder Forderungen zu stellen. Bei jeder Planung einer Unterrichts- und Anhörungssitzung ist sicherzustellen, dass genügend Zeit bleibt, um auf die Informationen der Unternehmensleitung zu antworten. Folglich würde eine Präsentation, bei der am Ende nur eine F&A-Sitzung (Frage und Antwort) ermöglicht wird, den gesetzlichen Erfordernissen für die Anhörung nicht gerecht werden.



Mit einer Stimme sprechen! EBR-Mitglieder der Deutschen Bahn auf einer Preisverleihung

Die EBR-Stellungnahme

Im Zuge der offiziellen Unterrichtung und Anhörung ist der EBR berechtigt, am Ende der Anhörung eine Stellungnahme abzugeben. Die Stellungnahme des EBR ist das konsolidierte Ergebnis seiner Analyse aller übermittelten Informationen. Die Stellungnahme ist somit keine Zusammenfassung der privaten Ansichten der einzelnen Mitglieder, sondern die kollektive Ansicht des EBR als ein Organ der Arbeitnehmervertretung. Im Allgemeinen erfolgt die Stellungnahme in Schriftform und wird dem Konzernvorstand oder einer anderen, geeigneteren, mit Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten Instanz übergeben. Gemäß dem europäischen Gesetz muss die zentrale Unternehmensleitung die Stellungnahme des EBR abwarten, berücksichtigen und dem EBR eine begrün-

dete Antwort übermitteln, bevor sie eine unumkehrbare Entscheidung trifft.

Der EBR ist nicht verpflichtet, eine Stellungnahme abzugeben, und die Formulierung der kollektiven Ansicht ist nicht immer eine leichte Aufgabe. Eine Stellungnahme kann positiv sein und einen Vorschlag der Unternehmensleitung unterstützen. Sie kann jedoch auch kritisch sein und einen Managementplan ablehnen. Die anspruchsvollste Art der Stellungnahme enthält alternative Vorschläge. Da der Einfluss des EBR auf die Macht der Überzeugung beschränkt ist, müssen vorgeschlagene Alternativen vertretbar und mit Bedacht formuliert sein.

Der richtige Zeitpunkt für die Unterrichtung und Anhörung

Es liegt auf der Hand, dass eine Unterrichtung und Anhörung nur sinnvoll sind, wenn die endgültige Entscheidung noch nicht getroffen oder umgesetzt worden ist. Ebenso wie ein Patient den Arzt konsultieren sollte, bevor er stirbt, muss die Unternehmensleitung den EBR konsultieren, bevor eine Werksstilllegung oder Entlassungen eine vollendete Tatsache sind. Laut einer jüngsten Umfrage unter 1.500 EBR-Mitglieder, die das Europäische Gewerkschaftsinstitut (ETUI) durchgeführt hat, sind nur 20% der EBR-Mitglieder der Ansicht, dass ihr EBR von der Unternehmensleitung angehört wird, bevor eine endgültige Entscheidung gefällt wird. Diese Umfrage hat das

Argument der Europäischen Gewerkschaften untermauert, dass die rechtzeitige Unterrichtung und Anhörung bei jeder künftigen Änderung der EBR-Richtlinie Priorität haben muss. Vorerst sollten EBR-Mitglieder nicht warten, bis die Unternehmensleitung die EBR-Anhörung beginnt. Aufgrund eigener Informationen über das EBR-Netzwerk ist oft vorhersehbar, ob bestimmte Projekte für die Einbeziehung des EBR in Frage kommen. Es ist dann die Aufgabe des EBR, bei der Unternehmensleitung einen förmlichen Antrag auf Durchführung des Unterrichtungs- und Anhörungsprozesses zu stellen.

Das Bindeglied zwischen Unterrichtung und Anhörung auf europäischer und lokaler Ebene

Bei länderübergreifenden Angelegenheiten, die wesentliche Auswirkungen auf die Beschäftigten haben, hat die Unternehmensleitung eine doppelte Verpflichtung: Sie muss den EBR und die örtlichen Arbeitnehmervertreter einbeziehen oder, wenn keine örtlichen Betriebsräte oder Gewerkschaften existieren, direkt die Beschäftigten. Sobald der EBR von der Unternehmensleitung informiert worden ist, hat er Anspruch darauf, die zentrale Unternehmensleitung oder eine andere, geeignetere, mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattete Instanz zu treffen, um unterrichtet und angehört zu werden.

Insbesondere bei Betriebsverlagerungen, -schließungen oder Massenentlassungen sind Sondersitzungen erforderlich. Je nach EBR-Vereinbarung mit dem Unternehmen wird entweder der Sonderausschuss oder ein anderes Subgremium des EBR einbezogen. Faktisch müssen beide Verfahren – Unterrichtung und Anhörung auf europäischer Ebene und Unterrichtung und Anhörung auf lokaler/Landesebene parallel durchgeführt werden. Im Gegensatz zu einem weit verbreiteten Mythos gibt es innerhalb der EU keine nationalen Gesetze, die vorschreiben, dass die örtlichen Vertretungsorgane vor dem EBR unterrichtet werden müssen. Tatsächlich sieht die EBR-Richtlinie von 2009 vor, dass EBRs früher oder zum gleichen Zeitpunkt wie die örtlichen Arbeitnehmervertreter unterrichtet werden müssen.

Im Falle von Sondersitzungen zur Unterrichtung und Anhörung müssen auch die EBR-Mitglieder derjenigen Länder eingeladen werden, die von der Maßnahme betroffen sind. Zu einer Sitzung bezüglich der Verlegung einer Lagerhalle von Portugal nach Spanien beispielsweise müssen zusätzlich zu den regulären EBR-Mitgliedern des entsprechenden Subgremiums, das sich mit der Angelegenheit befasst, die EBR-Mitglieder aus Spanien und Portugal einberufen werden. In dem genannten Beispiel wäre es für die spanischen und die portugiesischen EBR-Mitglieder äußerst wichtig, den Kontakt zwischen den betroffenen Beschäftigten vor Ort und dem EBR herzustellen, da sie die Interessen der betroffenen Beschäftigten nur vertreten können, wenn sie schnellstmöglich mit ihnen in Verbindung stehen, und zwar auch dann, wenn sie sich in dem Land an einem anderen Standort befinden sollten. In den EBR-Gesetzen und -Vereinbarungen sind die notwendigen Mittel zur Herstellung des Kontakts, wie etwa Standortbesuche, vorgesehen.



Der EBR der Deutschen Post DHL übermittelt der zentralen Leitung auf einer Vollversammlung in Bonn eine Botschaft

WAS SIE ERREICHEN KÖNNEN: ZEHN BEISPIELE FÜR GUTE PRAXIS

Die Mitarbeiter im Fertigungsbereich wissen oft recht wenig über ihren EBR. In Zeiten eines zunehmenden Populismus und Nationalismus braucht es Mut, mit der Europaflagge zu wedeln. Einige Kollegen sind womöglich skeptisch und fragen, ob es irgendwelche Vorteile bringt, wenn ihre Vertreter nicht am Arbeitsplatz sind.

»Warum reist du schon wieder ins Ausland? Entwickelst du dich etwa zu einem Manager? Was bringt uns das?«

Solche Fragen, ob ernst gemeint oder ironisch, werden früher oder später in jedem Gespräch mit den örtlichen Arbeitnehmern gestellt.

Zugegeben, die Ergebnisse der EBR-Einbeziehung sind nicht immer messbar und daher nicht leicht zu kommunizieren. Mitunter werden die Vorteile nur in Verbindung mit den gemeinsamen Bemühungen der europäischen und örtlichen Arbeitnehmervertreter und der Gewerkschaften sichtbar, und manchmal ist sogar die Unterstützung von Verbündeten in der Unternehmensleitung nötig. Die Unterzeichnung einer europäischen Charta oder Vereinbarung, in der die Ergebnisse dokumentiert werden, wird eher die Ausnahme sein. Dennoch gibt es unzählige Beispiele für gute Praxis, wo EBRs ohne Zweifel einen Unterschied machen. EBR-Mitglieder sollten darauf vorbereitet sein, für die Vorteile ihres EBR zu werben und ihren Kollegen zu erklären, was der EBR für sie tun kann. Bei jeder Berichterstattung in örtlichen Versammlungen ist es förderlich, bestimmte Erfolge zu zelebrieren, die der EBR in der Vergangenheit erzielt hat. Die folgende Liste ist nicht erschöpfend, kann jedoch jedes EBR-Mitglied anregen, darüber nachzudenken, über welche Beispiele für gute Praxis die Kollegen in seinem Land informiert werden sollten.



Der Vorsitzende des EBR der Deutschen Bahn Jörg Hensel im früheren Bundestag

Shared-Services-Center

Im Jahr 2013 begann die Konzernleitung der Deutschen Bahn ein Verfahren zur Unterrichtung und Anhörung des EBR bezüglich der Einrichtung eines Shared-Services-Centers (SSC) in Bukarest. Das Unternehmen wollte seine weltweite Buchhaltungsabwicklung in Rumänien zentralisieren, um Kosten zu sparen und eine höhere Effizienz zu erzielen. Bereits zu Beginn des Projekts war klar, dass dies Auswirkungen auf die Mitarbeiter in den Buchhaltungsabteilungen vieler europäischer Länder haben würde. Der EBR begann erfolgreich Verhandlungen mit der europäischen Unternehmensleitung im Hinblick auf eine Rahmenvereinbarung, um die betroffenen Arbeitnehmer bestmöglich zu unterstützen. Die Vereinba-

rung sah u. a. ein Umsetzungsprogramm für die betroffenen Mitarbeiter vor, Umschulungsmaßnahmen, Mobilitätsdienstleistungen, Mindeststandards im Fall von Entlassungen, einen Finanzfonds für Härtefälle sowie eine umfangreiche Kommunikation auf allen Unternehmensebenen. Die kollaborative Beziehung zwischen der Konzernleitung und dem EBR in dieser Angelegenheit erregte große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und war ein Meilenstein auf dem Weg, weit mehr zu tun, als nur Informationen auszutauschen. In Anerkennung der SSC-Vereinbarung erhielt der EBR der Deutschen Bahn den deutschen Betriebsrätepreis 2016.

Betriebsübergang

Kurze Zeit nach dem Erwerb von DHL durch die Deutsche Post überprüfte die zentrale Unternehmensleitung ihre Praktiken für die Verwaltung von Geschäftsreisen. Bis dahin wurden Geschäftsreisen von einer speziellen Tochtergesellschaft der DHL namens „Travel House“ gebucht, die etwa 30 Arbeitnehmer in verschiedenen europäischen Ländern beschäftigte. Die Deutsche Post DHL beabsichtigte, das Unternehmen zu verkaufen und künftig Fremdleistungen in Anspruch zu nehmen. Im Laufe des europäischen Unterrichts- und Anhörungsprozesses war die zentrale Unternehmensleitung in der Lage, die Ängste der betroffenen Beschäftigten zu zer-

streuen. Die erwerbende Gesellschaft, ein großes, auf Geschäftsreisen spezialisiertes Unternehmen, machte verlässliche Zusagen bezüglich der Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten. Infolge der Anhörung wurde das gesetzliche Minimum von einem Jahr Arbeitsplatzsicherheit auf mindestens drei Jahre nach dem Betriebsübergang erweitert. Außerdem durften die Beschäftigungsbedingungen bei dem neuen Arbeitgeber nicht weniger vorteilhaft ausgestaltet sein. Die übergehenden Arbeitnehmer hatten daher schließlich eine positive Einstellung zu ihrem neuen Unternehmen.



EBR-Mitglieder der Deutschen Bahn bei der Entgegennahme des Betriebsrätepreises 2016

Mitarbeiterbefragungen

Wie viele große Unternehmen führen die Deutsche Bahn und die Deutsche Post DHL jährliche Mitarbeiterbefragungen durch. Während der EBR der Deutschen Post DHL keinen Einfluss auf die Ausarbeitung und Durchführung der Befragung hat, hat die Deutsche Bahn eine gemeinsame Arbeitsgruppe auf der Ebene des EBR gebildet. Durch die Arbeitsgruppe erfahren die EBR-Mitglieder Einzelheiten über die Befragung, bevor diese

begonnen hat, und können die Fragen prüfen. Für jede Befragung können die EBR-Mitglieder für ihr jeweiliges Land Fragen vorschlagen. Die Arbeitsgruppe thematisiert zudem die potentiellen Ängste der Mitarbeiter, nämlich die Geheimhaltung der Umfrage und Bedenken in Bezug auf die freiwillige Teilnahme. Die Ergebnisse jeder Befragung werden dem EBR mitgeteilt, und es wird über eventuelle Folgeaktivitäten diskutiert.

Leiharbeit

Die Beschäftigung von Leiharbeitnehmern (LA) steht aus gutem Grund auf der Agenda vieler EBRs. Bei der Deutschen Post DHL befasst sich eine gemeinsame Arbeitsgruppe des EBR und der Unternehmensleitung seit einiger Zeit mit diesem Thema. Die Arbeitsgruppe hat u. a. die örtlichen Praktiken in verschiedenen Ländern geprüft, um sicherzustellen, dass Leiharbeitnehmer mit Würde und Respekt behandelt werden. Die Arbeitsgruppe legt großes Augenmerk auf die Umsetzung der europäischen gesetzlichen Standards, wie etwa

gleiche Entlohnung und Gleichbehandlung. Obwohl die Forderung des EBR, eine Rahmenvereinbarung über die Beschäftigung von Leiharbeitnehmern zu schließen, abgelehnt wurde, wurden einige unangebrachte oder gar rechtswidrige örtliche Praktiken abgestellt. Die zentrale Unternehmensleitung verpflichtete sich zudem, die Beschaffungsprozesse zu überprüfen, um sicherzustellen, dass künftig nur mit angesehenen Agenturen ein Vertrag geschlossen wird.

Sozialplan

Als die Deutsche Post DHL 2009 ankündigte, den europäischen Hauptsitz des Geschäftsbereichs Express von Brüssel nach Bonn zu verlegen, weckte dies unter den belgischen Mitarbeitern unangenehme Erinnerungen. Einige Jahre zuvor hatte das Unternehmen bereits das europäische Drehkreuz für den interkontinentalen Expressversand vom Flughafen Brüssel nach Leipzig verlegt, wodurch Tausende Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz verloren. Diesmal waren etwa 800 Beschäftigte von der Umstrukturierung betroffen. Obwohl viele von ihnen der Leitungsebene angehörten, die wenig mit den Betriebsräten oder der Gewerkschaft zu tun hatten, erkannten sie

plötzlich die Vorteile von Einigkeit. „Brain and mussels must stay in Brussels“ lautete das Motto für den Kampf um ihre Arbeitsplätze. Gemeinsam forderten der EBR und die örtlichen Arbeitnehmervertreter in Belgien Sozialschutz für möglichst viele Mitarbeiter. Anfangs lehnte das Unternehmen die Vorschläge der Arbeitnehmer ab, doch am Ende wurde buchstäblich über Nacht eine Vereinbarung über einen Sozialplan geschlossen, der für alle Mitarbeiter, außer für die oberste Führungsebene, Abfindungen vorsah. In Brüssel konnten fast 200 Arbeitsplätze gesichert werden.

Fehler der örtlichen Unternehmensleitung

Manchmal ist nur ein Anruf eines EBR-Mitglieds nötig, um Schaden für das Unternehmen und die Beschäftigten zu verhindern. Ein spanisches EBR-Mitglied der Deutschen Bahn berichtet, wie es das EBR-Netzwerk genutzt hat:

»Vor ein paar Jahren plante unsere örtliche Unternehmensleitung, den bestens bekannten Namen unseres Unternehmens zu ändern. Als ich davon hörte, rief ich den EBR-Vorsitzenden an. Der

Vorsitzende sprach dann mit dem zuständigen Manager in der deutschen Konzernzentrale, der wiederum sofort unseren Geschäftsführer anrief. Alle diese Telefonate wurden an ein und demselben Tag innerhalb weniger Stunden geführt. Der Anruf aus der Konzernzentrale erreichte unseren Geschäftsführer auf seinem Mobiltelefon, als er einen Zahnarzttermin hatte. Nach dem Anruf war er sehr verärgert, stoppte jedoch sofort den Plan, das Unternehmen umzubenennen.«

Schutz der Arbeitnehmervertreter

Die Überwachung der örtlichen Praktiken und den Arbeitnehmervertretern moralische Unterstützung anzubieten, wann immer dies möglich ist, ist für jeden erfahrenen EBR eine Selbstverständlichkeit. Zum Glück genießen örtliche Vertreter, die zudem ein EBR-Mandat haben, gemäß den EBR-Vereinbarungen der Deutschen Bahn und der Deutschen Post besonderen Schutz. Jede potentielle Disziplinarmaßnahme oder Kündigung eines EBR-Mitglieds hat die sofortige Einbeziehung des EBR zur Folge. Im Laufe der Jahre wurde eine Reihe von Einzelfällen gründlich untersucht. Gerechterweise muss man sagen,

dass keine der geplanten Maßnahmen der Geschäftsleitung nachweislich auf die EBR-Mitgliedschaft des betreffenden Mitarbeiters zurückzuführen war. In einigen Fällen jedoch wurden gegen die EBR-Mitglieder aufgrund ihrer Tätigkeit als örtliche Mitarbeiter Disziplinarverfahren eingeleitet. In diesen Fällen gelang es dem EBR der Deutschen Post DHL, die betreffenden Kollegen wieder vollständig einzugliedern, indem er die Unternehmensleitung auf die örtlichen Arbeitsgesetze und den Verhaltenskodex des Unternehmens hinwies.

Menschenrechte

Der Geltungsbereich der EBRs ist kraft Gesetzes zwar auf Europa begrenzt, aber der Großteil der EBR-Mitglieder betrachtet Fairness am Arbeitsplatz sowie Würde und Respekt als universelle Werte. Daher sprechen einige EBRs in ihren Sitzungen auch Themen an, die im Zusammenhang mit dem Verhaltenskodex des Unternehmens die Beschäftigten in anderen Teilen der Welt betreffen. Da die Einbindung von Arbeitnehmervertretern in den anderen Regionen der Welt größtenteils

sehr beschränkt ist, können EBRs bei schwerwiegenden Compliance-Problemen außerhalb Europas als Alarmglocke fungieren. Als beispielsweise Arbeitnehmer der Deutschen Post DHL in Kolumbien gezwungen wurden, sich Lügendetektortests zu unterziehen, um ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu prüfen, schritt der EBR in Zusammenarbeit mit den inländischen Gewerkschaftsorganisationen erfolgreich ein, so dass die Tests schließlich abgeschafft wurden.



EBR-Mitglieder der Deutschen Bahn auf einer Vollversammlung

Sicherheit und Gesundheitsschutz

Sichere und gesunde Arbeitsplätze sollten für jedes Unternehmen Priorität haben. Obwohl die Sicherheit und der Gesundheitsschutz kraft EU-Recht nicht in den Zuständigkeitsbereich eines EBR fällt, gingen die EBRs der Deutschen Bahn und der Deutschen Post DHL einen Schritt weiter. Die EBR-Vereinbarung der Deutschen Bahn sieht Sicherheit und Gesundheitsschutz als obligatorisches Standardthema der Unterrichtung und Anhörung vor. Bei der Deutschen Post befasst sich eine gemeinsame Arbeitsgruppe ständig mit diesem Thema. Der EBR hat die Unternehmensleitung gedrängt, an allen europäischen Standorten eine Risikobewertung durchzuführen und ein größeres Schwergewicht auf die Prävention stressbedingter Erkrankungen zu le-

gen, in dem sie sich für gesunde Arbeitsplätze und eine bessere Führungskultur einsetzt. Überdies zögern EBR-Mitglieder nicht, auf Sicherheitsprobleme aufmerksam zu machen, wenn diese auf lokaler Ebene nicht behoben werden können. So haben beispielsweise dänische DHL-Beschäftigte aus dem Bereich Luftfahrt ein erschreckendes Video über die gefährliche Beladung von Flugzeugen aufgrund mangelnder Wartung aufgenommen. Kurz nachdem die Arbeitnehmervertreter der Unternehmensleitung das Video auf einer Versammlung in der Zentrale präsentiert hatten, wurden geeignete Maßnahmen getroffen, um das Problem zu beheben. Inzwischen ist „Safety First“ offiziell Teil der Konzernstrategie.

Veräußerungen

Im Sommer 2010 verkündete die Deutsche Post DHL, der Geschäftsbereich Express werde sich aus dem französischen inländischen Paketgeschäft zurückziehen und sich nur noch auf den internationalen Versand konzentrieren. Das Unternehmen hatte bereits Gespräche mit einer Kapitalbeteiligungsgesellschaft bezüglich der Veräußerung des Geschäftsbereichs mit rund 3.200 Beschäftigten aufgenommen. Aufgrund des Rufes des Investors hatten die Beschäftigten große Befürchtungen, was die künftige Sicherheit ihrer Arbeitsplätze betraf. Alle Forderungen des EBR, die Unterrichtung und Anhörung zu dieser wichtigen Entscheidung zu beginnen, lehnte die zentrale Unternehmensleitung ab, mit der Begründung, die Veräußerung eines französischen Tochterunternehmens

würde nicht in den Zuständigkeitsbereich des EBR fallen. Da die Unternehmensleitung nicht bereit war, Gespräche auf europäischer Ebene aufzunehmen, beschloss der EBR-Vorsitzende, nach Frankreich zu reisen, um die französischen Mitarbeiter zu besuchen. Auf einer großen, emotionalen Versammlung in Paris sicherte er die Unterstützung und Solidarität aller europäischen nationalen Arbeitnehmervertreter zu. Nach seiner Rückkehr nach Deutschland drängte er den Geschäftsführer des Unternehmensbereichs Express beharrlich, direkte Verhandlungen mit den französischen Gewerkschaften aufzunehmen. Der Geschäftsführer gab seinem Drängen schließlich nach, und es wurden Gespräche auf hoher Ebene organisiert. Dass diese direkten Verhandlungen möglich wurden, war definitiv ein Erfolg für den EBR.

LÄNDERÜBERGREIFENDE ANGELEGENHEITEN

EBRs sind für grenzübergreifende Angelegenheiten zuständig. Themen, die nur ein einziges Land betreffen, kommen normalerweise nicht für die europäische Unterrichtung und Anhörung in Frage, sondern werden von den Sozialpartnern – soweit vorhanden – in dem entsprechenden Land behandelt. Wenn örtliche Angelegenheiten auf den EBR-Sitzungen behandelt würden, könnte dies leicht die Agenda überlasten, aber auch dazu führen, dass der Dialog auf lokaler und europäischer Ebene doppelt geführt wird.

Aus diesem Grund ist die Aufgabe der EBRs gemäß der EBR-Richtlinie auf länderübergreifende Angelegenheiten begrenzt:

»Als länderübergreifend werden Angelegenheiten erachtet, die das gemeinschaftsweit operierende Unternehmen oder die gemeinschaftsweit operierende Unternehmensgruppe insgesamt oder mindestens zwei der Betriebe oder der zur Unternehmensgruppe gehörenden Unternehmen in zwei verschiedenen Mitgliedstaaten betreffen« (Richtlinie 2009/45/EG (Art. 1)).

Die Frage, ob eine bestimmte Unternehmensentscheidung als länderübergreifend zu erachten ist oder nicht, führt seit der Einrichtung von EBRs zwischen Unternehmensleitungen und Arbeitnehmervertretern zu einer kontroversen Debatte und hat sogar mehrere Rechtsstreits verursacht. Jeder Fall muss sorgfältig analysiert werden, nicht nur, was die Auswirkungen einer Entscheidung auf die Arbeitnehmer betrifft, sondern auch in Bezug auf die Ebene, auf der die Entscheidung getroffen wird.

Die folgenden Beispiele betreffen Angelegenheiten, die nach dem gemeinsamen Verständnis aller Parteien länderübergreifenden Charakter haben, so dass der EBR einzubeziehen ist:

- a) die Verlagerung der Buchhaltungsaktivitäten aus zwei EWR-Ländern an ein Shared Services Center innerhalb oder außerhalb der EU;
- b) die Veräußerung eines Tochterunternehmens mit Beschäftigten in mehr als einem EU-Land an eine Drittpartei;
- c) die Verlegung eines Drehkreuzes, Lagers oder einer Produktionsstätte aus einem EWR-Land in ein anderes EWR-Land;
- d) ein Beschluss des Vorstands, Lieferdienstleistungen in Europa auszulagern.

Die europäische Rechtsprechung hat bestätigt, dass eine länderübergreifende Dimension anzunehmen ist, wenn die Angelegenheit in einem EWR-Land eine negative Auswirkung auf die Beschäftigung hat, aber die Aktivitäten in ein anderes EWR-Land verlagert werden. Folglich betrifft die Angelegenheit zwei Mitgliedstaaten und fällt in den Aufgabenbereich des EBR. Leider ist in der Richtlinie nicht geregelt, wie Verlagerungen aus einem EWR-Land in ein Nicht-EWR-Land zu behandeln sind. Daher könnte die Unternehmensleitung argumentieren, dass die Verlagerung von Aktivitäten aus einem einzigen EWR-Land in Länder wie beispielsweise die Ukraine oder das Vereinigte Königreich (nach dem Brexit) nicht in den Aufgabenbereich des EBR fällt, da nur ein EWR-Land betroffen ist.

Eine noch kontroversere Debatte könnte geführt werden, wenn einer größeren Umstrukturierung ein Pilotprojekt vorausgeht. Aus einer engen Perspektive könnten solche Pilotprojekte als örtliche Maßnahmen angesehen werden, dennoch impliziert ihre Funktion als Test für andere Länder, dass das Pilotprojekt als Start für die Einführung in anderen Ländern dient. Die EBR-Richtlinie sieht keine Zeiträume vor, innerhalb derer Maßnahmen in zwei Ländern als zusammenhängend anzusehen sind. Einige Unternehmen haben dieses gesetzliche Schlupfloch genutzt, indem sie länderübergreifende Entlassungen jeweils nur in einem Land angekündigt haben. Da die Umsetzung über einen langen Zeitraum erfolgte, behaupten die jeweiligen Unternehmensleitungen, jede dieser Maßnahmen wäre einzeln zu betrachten und hätte keine länderübergreifenden Auswirkungen. Dieses Vorgehen erlangte als „Salamitaktik“ traurige Berühmtheit in der Welt der EBRs, da europäische Projekte in mehrere „nationale“ Umsetzungsmaßnahmen unterteilt wurden, um ihre länderübergreifende Dimension zu verschleiern.

In dem oben beschriebenen Szenario sollte der EBR stets auf seinem Recht auf Unterrichtung und Anhörung beharren. Die europäischen Arbeitsgerichte haben bestätigt, dass EBRs auch dann ein Recht auf Einbeziehung haben, wenn Umsetzungsmaßnahmen auf nationaler Ebene nicht gleichzeitig durchgeführt werden, sondern das Ergebnis einer europäischen Managementinitiative sind. Das Schlüsselkriterium zur Beurteilung der länderübergreifenden Dimension ist die Führungsebene, auf der die Entscheidung getroffen wird. Wenn folglich ein EBR nachweisen kann, dass eine Unternehmensentscheidung außerhalb des eigenen Landes getroffen wurde, ist dies immer ein starkes Argument dafür, dass die Einbeziehung notwendig ist.

Viele Rechtsexperten teilen die Ansicht, dass selbst Maßnahmen, die nur Auswirkungen auf die Beschäftigten in einem Land haben, für die EBR-Konsultation in

Frage kommen, wenn die Entscheidung für potentielle Entlassungen in einem anderen Land getroffen wurde, da zwei Länder beteiligt sind. Dieser Standpunkt beruht auf der Präambel der EBR-Richtlinie:

»Es sind geeignete Vorkehrungen zu treffen, damit die Arbeitnehmer [...] angemessen informiert und angehört werden, wenn Entscheidungen, die sich auf sie auswirken, außerhalb des Mitgliedstaats getroffen werden, in dem sie beschäftigt sind« (Richtlinie 2009/38/EG Erwägungsgrund 12).

Professor Thomas Blanke, der Autor des Gesetzeskommentars zum deutschen EBR-Gesetz, macht geltend, dass der EBR einbezogen werden muss, wenn die betreffende Angelegenheit außerhalb der Kontrolle der örtlichen/nationalen Unternehmensleitung liegt. Ihm zufolge wäre jede örtliche Unterrichtung und Anhörung von begrenztem Nutzen, da die örtliche Unternehmensleitung nur Entscheidungen umsetzt, die auf einer höheren Ebene getroffen wurden, ohne die Befugnis zu haben, die Entscheidung zu ändern oder rückgängig zu machen. In seinem Kommentar bringt Professor Blanke folgendes Beispiel:

»Die Zentrale Unternehmensleitung mit Sitz in Deutschland plant, einen Betrieb in Belgien zu schließen. Die Angelegenheit betrifft sowohl das Unternehmen in Deutschland (die entscheidende Unternehmensleitung) als auch einen Betrieb in einem anderen Mitgliedstaat. Der EBR ist zu unterrichten.... Bei Entscheidungen dieser Art handelt es sich stets um eine grenzübergreifende Angelegenheit. Deshalb besteht keine Notwendigkeit, dass eine (in Deutschland getroffene) Unternehmensentscheidung Auswirkungen in mindestens zwei Mitgliedstaaten hat« (Thomas Blanke: EBR- Kommentar, Baden-Baden 1999, S. 240).



Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Post DHL, Frank Appel, beantwortet Fragen des EBR mit der ehemaligen Vorsitzenden Margrit Wendt

Es muss eingeräumt werden, dass viele EBR-Vereinbarungen weniger vorteilhafte Definitionen für länderübergreifende Maßnahmen enthalten als das deutsche EBR-Gesetz. Folglich könnte sich die Unternehmensleitung sträuben, in diesen Fällen den EBR einzubeziehen. Nachdem viele Jahre eine kontroverse Debatte geführt wurde, haben sich der EBR der Deutschen Post DHL und die zentrale Unternehmensleitung geeinigt, dass der EBR bei wichtigen Entscheidungen der zentralen Unternehmensleitung, die Auswirkungen auf die Beschäftigten in einem einzigen Land außerhalb Deutschlands haben, unterrichtet, aber nicht angehört werden muss.

Die zentrale Unternehmensleitung ist zwar förmlich verpflichtet, im Falle einer länderübergreifenden Umstrukturierung den EBR zu unterrichten, doch dies kann nicht immer als selbstverständlich angesehen werden. Es gibt viele Beispiele dafür, dass es die EBR-Mitglieder waren, die wichtige Projekte identifiziert und ihre Einbeziehung verlangt haben. In großen Unternehmen wie der Deutschen Bahn oder der Deutschen Post DHL kann es mitunter sogar für die Führungskräfte schwierig sein, alle unternehmerischen Aktivitäten im Auge zu haben, die für den EBR potentiell von Bedeutung sind. Für die Führungskräfte im Bereich Personal und Arbeitnehmerbeziehungen ist es eine permanente Aufgabe, innerhalb der Leitungsebene ein Bewusstsein zu schaffen, den EBR einzubeziehen, wenn dies notwendig ist.

Was EBR-Mitglieder tun können

EBR-Mitglieder sollten die geschäftliche Entwicklung in ihren Ländern kontinuierlich verfolgen und beurteilen, in welchem Umfang Initiativen und Projekte eine länderübergreifende Dimension haben können.

Daher sollten EBR-Mitglieder:

- Informationen aus ihren Ländern an den EBR weiterleiten, insbesondere im Falle einer Umstrukturierung. Wenn der EBR diese Informationen sammelt und vergleicht, könnte sich herausstellen, dass ähnliche Maßnahmen auch in anderen Ländern durchgeführt wurden.
- die örtliche/nationale Unternehmensleitung fragen, ob eine bestimmte Maßnahme von der örtlichen/nationalen Unternehmensleitung geplant und vorgeschlagen wurde oder ob die Maßnahme seitens der europäischen/globalen Zentrale beschlossen wurde.
- bedenken, dass lokale Investitionen oder die Einstellung neuer Mitarbeiter in einem anderen Land Teil einer länderübergreifenden Umstrukturierung sein können, etwa im Falle einer grenzüberschreitenden Verlagerung eines Warenlagers. In diesen Fällen sollten EBR-Mitglieder stets Kontakt mit ihren europäischen Kollegen aufnehmen, um für alle Parteien eine akzeptable Lösung zu finden.

EBR-SITZUNGEN

Laut der EBR-Richtlinie sind Unternehmen verpflichtet, mindestens eine jährliche Unterrichts- und Anhörungssitzung mit ihren Arbeitnehmervertretern abhalten. In der Praxis sind EBRs, die nur diese einzige Gelegenheit haben, nicht sehr effizient. Die moderne Arbeitswelt entwickelt sich rasant, so dass die Notwendigkeit, häufiger Sitzungen abzuhalten, heute allgemein anerkannt wird. Die EBRs der Deutschen Bahn und der Deutschen Post DHL versammeln sich zweimal pro Jahr mit der Geschäftsleitung, und weitere Bereichs- oder Subgremien halten zusätzliche Sitzungen ab. Ohne Zweifel müssen für EBR-Sitzungen beträchtliche finanzielle und personelle Ressourcen aufgewandt werden. 2010 veröffentlichte die britische Regierung eine Studie, nach der sich die durchschnittlichen Gesamtkosten einer EBR-Vollversammlung auf etwa €120.000 beliefen. Somit gibt es gute Gründe, die knappe und kostspielige Sitzungszeit so effizient wie möglich zu nutzen. In dem folgenden Kapitel wird das Schwergewicht auf die wichtigsten Aufgaben der EBR-Mitglieder vor, während und nach einer EBR-Sitzung gelegt.



EBR-Delegierte der Deutschen Post DHL mit ihren Dolmetschern auf einer Vollversammlung

Vor der Sitzung

Bestätigen Sie Ihre Teilnahme

Die Logistik einer EBR-Sitzung erfordert eine gute Planung und eine erhebliche Vorlaufzeit. Die Termine für die jährliche Vollversammlung werden normalerweise sehr früh festgelegt und mitgeteilt, um den EBR-Mitgliedern zu ermöglichen, ihre eigene Agenda um die Sitzungstermine herum zu planen. Die Teilnahme an den Vollversammlungen hat unter den EBR-Mitgliedern eine hohe Priorität. Nachdem die offiziellen Einladun-

gen versandt worden sind, müssen EBR-Mitglieder das EBR-Sekretariat innerhalb der festgesetzten Frist über ihre Teilnahme benachrichtigen. Falls ein Mitglied nicht an einer Versammlung teilnehmen kann, springt gegebenenfalls der Stellvertreter ein. Es gehört zu den Aufgaben der nationalen EBR-Mitglieder, ihre Stellvertreter in solchen Fällen zu unterrichten.



EBR der
Deutschen Bahn

Schlagen Sie Themen für die Tagesordnung vor

Die Tagesordnung einer EBR-Sitzung folgt größtenteils einem standardisierten Ablauf, dies umfasst einen Bericht über die Geschäftsentwicklung und -aussichten sowie eine Darstellung der Entwicklungen aus der Perspektive der Beschäftigten. Die übrigen Vorträge können Themen für die Unterrichtung und Anhörung betreffen, die in der EBR-Vereinbarung vorgesehen sind. Überdies besteht die Möglichkeit, weitere Themen zu behandeln, die für die Beschäftigten von Interesse sind. Die EBR-Mitglieder sollten sicherstellen, dass sich

eine spannende Agenda und die Vorträge sachkundiger Referenten auf Themen beziehen, die für die Belegschaft wirklich relevant sind. Wenn die EBR-Mitglieder die Tagesordnung nicht gestalten, können sich die gemeinsamen Sitzungen leicht in eine von der Unternehmensleitung gesteuerte Informationsveranstaltung verwandeln. Letztlich wird die Tagesordnung von den Vorsitzenden und dem Sonderausschuss festgelegt, frühzeitige Beiträge und Vorschläge aus den einzelnen Ländern werden jedoch geschätzt und berücksichtigt.

Legen Sie Ihre Ziele fest

Bevor sich die EBR-Mitglieder auf den Weg zum Flughafen machen, sollten sie ihre wichtigsten Prioritäten und Erwartungen kennen, die sie an die Sitzung stellen. Dies kann eine bestimmte Frage oder ein Bericht sein, der ein Problem in ihrem Land betrifft. Für EBR-Mitglieder ist es äußerst wichtig, genau zu wissen, was sie von der

Sitzung erwarten. Eine abwartende Haltung wird nicht ausreichen. Die interne vorbereitende Sitzung dient dazu, sich über die verschiedenen Erwartungen auszutauschen und in einem gemeinsamen Vorgehen zusammenzufassen.

Nutzen Sie Ihr Netzwerk

Es scheint offensichtlich, wird aber oft übersehen: EBR-Mitglieder sind Botschafter ihres Landes. Nicht ihre persönliche Meinung zählt, sondern die Ansichten und Bedürfnisse der Menschen, die sie vertreten. Ein engagiertes EBR-Mitglied wird im Vorfeld immer Kontakt zu den Mitarbeitern des Landes aufnehmen, die es vertritt, um herauszufinden, welche Themen für den EBR relevant sind. Die Kommunikation mit den Mitarbei-

tern ist nicht auf die Berichterstattung nach der Sitzung beschränkt, sondern beginnt damit, vor der Sitzung festzustellen, welche Erwartungen die Beschäftigten haben. Als Arbeitnehmersprecher werden EBR-Mitglieder kontinuierlich Kontakt zu den örtlichen Beschäftigten pflegen, um über die neuesten Entwicklungen im Land informiert zu sein und sie zu verstehen.

Berücksichtigen Sie die Vielfalt des Unternehmens

Selbstverständlich wird die Aufmerksamkeit eines EBR-Mitglieds vor allem auf Entwicklungen gelenkt, die das direkte Arbeitsumfeld betreffen. Ein Paketzusteller beispielsweise wird sich mehr für die Arbeitsbedingungen der Zusteller interessieren als ein IT-Spezialist, für

den Themen im Zusammenhang mit dem Datenschutz von größerem Interesse sein können. EBR-Mitglieder müssen jedoch über den eigenen beruflichen Tellerrand hinausschauen und ihr Wissen über das gesamte Unternehmen vergrößern, das sie vertreten.

Studieren Sie die Unterlagen

Die meisten Unternehmen, wie etwa die Deutsche Bahn oder die Deutsche Post, bestätigen die Notwendigkeit, dass EBR-Mitglieder rechtzeitig vor der Versammlung Dokumente, z. B. PowerPoint-Präsentationen, erhalten. Oftmals unternehmen das EBR-Sekretariat und die verantwortlichen Personalteams enorme Anstrengungen, damit die Referenten ihre Unterlagen rechtzeitig liefern, so dass sie übersetzt und vor der Versammlung verteilt

werden können. Diese Anstrengungen werden jedoch nur dann belohnt, wenn die EBR-Mitglieder die Materialien für ihre eigene Vorbereitung nutzen. Die interne Sitzung des EBR ist selbstverständlich nicht der ideale Zeitpunkt, sich zum ersten Mal mit den verteilten Unterlagen zu beschäftigen. Dieser Prozess muss bereits in den jeweiligen Ländern beginnen, gegebenenfalls in Kooperation mit den örtlichen Arbeitnehmervertretern.

Sammeln Sie Daten

Das ‚ideale‘ EBR-Mitglied wird ein gründliches Verständnis für die unternehmerischen Entwicklungen und Herausforderungen in seinem/ihrem Land haben. Er/sie wird mit den aktuellen Finanzergebnissen und Prognosen sowie den Beschäftigungstrends vertraut sein. Zur Vorbereitung kann auch gehören, im Hinblick auf die interne Sitzung für andere EBR-Mitglieder aktuelle, landesspezifische Daten zusammenzustellen. Einige EBRs verwenden dafür Vorlagen, Fragebögen oder Checklisten, um die örtlichen Praktiken und Beschäfti-

gungsbedingungen zu vergleichen. Je nach den Themen der Tagesordnung sollte ein gewisses Schwergewicht auf die zu diskutierenden Themen gelegt werden. Wenn z. B. das Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz auf der Tagesordnung steht, sollten sich EBR-Mitglieder bemühen, die aktuellen QSHE-Dateien ihres Landes zu ermitteln. Hinsichtlich des Zugangs zu den Daten mag es unterschiedliche Vorschriften geben, einen minimalen Aufwand aber sollten die Mitglieder nicht scheuen.

Schließen Sie sich mit Ihrer Landesdelegation zusammen

Größere Länder werden meist mehr als einen EBR-Vertreter haben, die das ganze Jahr über Kontakt pflegen möchten, während für kleine Länder mit nur einem Sitz der Stellvertreter einbezogen werden kann. In einigen Ländern werden sogar deutlich vor der Vollversamm-

lung nationale Sitzungen der EBR-Mitglieder einberufen. In diesen Sitzungen werden die länderspezifischen Interessen des EBR besprochen. Dadurch kann die Arbeitsbelastung auf mehrere Mitglieder aufgeteilt werden.

Nehmen Sie Kontakt zur Unternehmensleitung auf

Vorbereitende Sitzungen mit der örtlichen Unternehmensleitung sind zwar nicht offiziell vorgeschrieben, können aber eine Gelegenheit sein, festzustellen, ob es eine gemeinsame Grundlage für beiderseitige Interessen gibt. Wenn ein Vertrauensverhältnis besteht, wird die Unternehmensleitung eher bereit sein, ihre eigenen Bedenken in Bezug auf Themen wie ausste-

hende Investitionen, allzu ehrgeizige Wachstumsziele oder fragwürdige Konzernrichtlinien preiszugeben, die von der zentralen Leitung vorgegeben werden. Wenn solche Themen dann der Vollversammlung auf einer diplomatischen Weise vorgetragen werden, können sich die EBR-Mitglieder der stillschweigenden Zustimmung ihrer örtlichen Unternehmensleitung sicher sein.

Organisieren Sie Ihre Reise

Die Teilnahme an EBR-Sitzungen ist ein gesetzliches Recht, das aus betrieblichen Gründen nicht versagt werden darf. Bei einem Konflikt hat die EBR-Vereinbarung Vorrang vor den örtlichen Richtlinien. Dennoch müssen die örtlichen Regeln zur Beantragung der Freistellung und der Dienstreisen strikt eingehalten werden. Die Flüge sollten so gewählt werden, dass die EBR-Mitglieder frisch und ausgeruht an den Sitzun-

gen teilnehmen können. Teilnehmern, die eine längere Anreise haben, muss die Möglichkeit einer zusätzlichen Übernachtung eingeräumt werden. Die Ankunfts- und Abreisezeiten sind dem EBR-Sekretariat mitzuteilen. Bei Problemen bezüglich der Freistellung oder Reiseerlaubnis sollte das EBR-Sekretariat um Unterstützung gebeten werden.



Mitglieder des EBR der DPDHL, die sich für eine Sitzung mit der Unternehmensleitung vorbereiten

In der Sitzung

Die meisten regulären EBR-Sitzungen erstrecken sich über zwei oder drei Tage und sind in drei Phasen untergliedert. Am ersten Tag versammeln sich die Arbeitnehmervertreter intern, um Informationen auszutauschen und sich auf die Unterrichtung und Anhörung durch die Unternehmensleitung vorzubereiten.

In vielen Unternehmen versammeln sich gleichzeitig die europäischen Personaleiter, um sich ebenfalls vorzubereiten. Am nächsten Tag versammeln sich die zentrale Unternehmensleitung und die EBR-Mitglieder gemeinsam, um die vereinbarten Tagesordnungspunkte zu erörtern. Abgeschlossen wird die Versammlung durch eine interne Evaluierungssitzung des EBR zwecks Auswertung der erhaltenen Informationen und Vereinbarung von Folgemaßnahmen. Was den nützlichsten Teil der

Sitzung anbelangt, so sind EBR-Mitglieder unterschiedlicher Meinung: Einige sind der Ansicht, die Interaktion mit der Unternehmensleitung sei der Kern der EBR-Arbeit. Eine beträchtliche Zahl von Arbeitnehmervertreter sagte jedoch in Interviews, die Gelegenheit, Kollegen zu treffen und von ihnen zu lernen, sei mindestens ebenso wichtig. Ungeachtet der persönlichen Präferenzen gibt es einige Grundregeln, die befolgt werden müssen, damit diese wertvolle Gelegenheit einen maximalen Nutzen hat.

Seien Sie pünktlich

Obwohl die Deutsche Bahn und die Deutsche Post zunehmend global tätig sind, sind sie in der deutschen Kultur noch immer tief verwurzelt, und Pünktlichkeit wird als Respekt gegenüber den anderen Teilnehmern angesehen. Im Allgemeinen wird EBR-Mitgliedern empfohlen,

zu gemeinsamen Sitzungen mit der Unternehmensleitung fünfzehn Minuten vor dem angekündigten Beginn zu erscheinen. Bei Verspätungen sollten die Teilnehmer das EBR-Sekretariat benachrichtigen.

Es gibt keinen Dress-Code

Historisch gesehen, gab es kaum eine andere Alternative, als zu Geschäftssitzungen in (ehemals) staatseigenen Betrieben in einem schwarzen Anzug und mit Krawatte zu erscheinen. Die Zeiten ändern sich und die Regeln sind weniger streng, zum Teil aufgrund des Einflusses der Unternehmenskulturen der übernommenen Unternehmen. Heute gibt es keinen festen Dress-Code für EBR-Sitzungen, und bei den meisten EBRs gilt „Komm wie du bist“. Es wird nicht erwartet, dass sich beispiels-

weise ein Lagerarbeiter, der während seiner Schicht einen Arbeitsanzug trägt, ein- oder zweimal im Jahr als Geschäftsmann verkleidet, um die Geschäftsleitung zu beeindrucken. Für Arbeitnehmervertreter ist es wichtig, dass ihr Verhalten entspannt und unverkrampft ist, aber es gibt Grenzen: Shorts, Turnschuhe und Jogginghosen sollten vermieden werden. Im Zweifelsfall ist eine gepflegte Freizeitkleidung immer richtig.

Vermeiden Sie Laptops

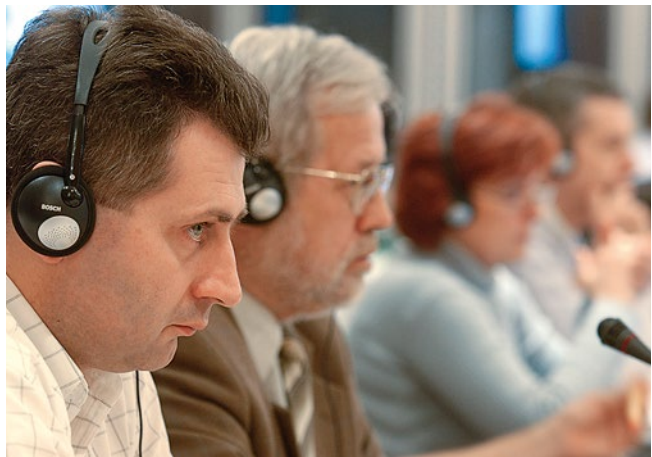
Die persönliche Interaktion ist einer der größten Vorteile einer Präsenzsitzung. Leider ist die Gewohnheit, Wände aus Laptops zu errichten, in der Geschäftswelt weit verbreitet, d.h. die Teilnehmer starren auf ihre Bildschirme und tun ihr Bestes, den Redner zu ignorieren. Wenn die Hälfte des Teams geistig abwesend ist, kann der EBR nicht effizient sein. In der Sitzung sollten sich die EBR-Mitglieder daran erinnern, was sie in der Kommunikationsschulung über Augenkontakt und Körpersprache gelernt haben. Die Benutzung elektronischer Geräte kann notwendig sein, um die Präsentationen und Dokumente der Sitzung zu studieren, wird jedoch immer die Aufmerksamkeit ablenken.

»Wenn dein Laptop eingeschaltet ist, hörst du nicht zu. So einfach ist das!«

sagt ein Mitglied des EBR-Sonderausschusses eines großen IT-Unternehmens.



Der EBR der Deutschen Bahn auf einer Vollversammlung



Die polnische Delegation in einer Sitzung der Deutschen Post DHL

Vertreten Sie Ihr Land

Es gehört zur Aufgabe eines EBR-Mitglieds, die gesamte Belegschaft des Landes zu vertreten, gleich aus welchem beruflichen Umfeld sie im Unternehmen kommen. In den EBR-Sitzungen müssen die Arbeitnehmer auch

die Beschäftigten ihres Landes vertreten und umgekehrt. Dasselbe gilt für unterschiedliche Standorte und Unternehmensbereiche in dem jeweiligen Land.

Stellen Sie Ihre Fragen

Gut vorbereitete EBR-Mitglieder werden immer mit einer Liste gut formulierter Fragen zu der Sitzung erscheinen. Wann, wenn nicht jetzt, ist der richtige Zeitpunkt, die Themen anzusprechen, die für die vertretenen Arbeitnehmer

wirklich relevant sind? Es gibt keine Regel, nach der nur die „üblichen Verdächtigen“ das Wort ergreifen dürfen. Für eine konstruktive Sitzung ist eine aktive Beteiligung unerlässlich.

Machen Sie Ihren Standpunkt klar

EBR-Mitglieder genießen das Privileg, mindestens ein- oder zweimal im Jahr die oberste Führungsebene des Unternehmens zu treffen. EBRs sind weit mehr als ein Trichter, der Informationen empfängt. Ihre Aufgabe besteht darin, den Dialog zwischen den Parteien zu fördern, dies beinhaltet die Rückmeldung sowie Vorschläge und Forderungen der Beschäftigten. Und

auch die Unternehmensleitung sollte Nutzen aus der Sitzung ziehen und neue Einsichten gewinnen oder gar Aktionspunkte erarbeiten. Kollaborative Führungskräfte werden die Gelegenheit schätzen, zu erfahren, was im Produktionsbereich passiert. Selbstverständlich sollte jeder Beitrag sachlich sein und den Aufgabenbereich des EBR betreffen.

Unterstützen Sie Ihre Kollegen

Ein erfahrener EBR wird während der Sitzung stets einen starken Zusammenhalt und viel Teamgeist demonstrieren. Selbst wenn nur einige wenige Länder einer Umstrukturierung ausgesetzt sind, werden die jeweiligen Arbeitnehmervertreter die moralische Unterstützung des EBR insgesamt schätzen. Delegierte, die den Bedürfnissen ihrer europäischen Kollegen keine Aufmerksamkeit schenken, können wenig Empathie

erwarten, wenn es in ihrem eigenen Land schlechte Neuigkeiten gibt. Manchmal kann es für einen Vertreter eines Landes, der direkt betroffen ist, sehr emotional sein, in einer Sitzung mit der Unternehmensleitung das Wort zu ergreifen. Unter solchen Umständen kann es sinnvoll sein, dass das entsprechende Thema von Vertretern anderer Länder zur Sprache gebracht wird.

Lobby

Etliche berühmte Politiker und Unternehmer haben ihre größten Geschäfte nicht im Sitzungssaal besiegelt, sondern beim Abendessen, an der Bar oder sogar im WC-Raum. Auch bei EBR-Sitzungen wird es informelle Gelegenheiten geben, bestimmte Themen anzusprechen, die sich nicht für die offizielle Tagesordnung eignen oder die eingehender erörtert werden müssen. Manche Menschen – Manager wie EBR-Mitglieder – besitzen sehr

viel Geschick, sich außerhalb der offiziellen Sitzung zu vernetzen. Es gibt keinen Grund, den informellen Dialog zu scheuen, und, falls nötig, können erfahrenere Kollegen bei solchen inoffiziellen Gesprächen Unterstützung leisten. Die Erfahrung zeigt auch, dass Gesprächspartner aus der Unternehmensleitung mitunter offener reden, sobald die Mikrofone ausgeschaltet sind und persönliche Meinungen ausgetauscht werden können.

Bleiben Sie bis zum Ende

Es gibt nicht viele gute Entschuldigungen dafür, die Sitzung vorzeitig zu verlassen. Die Teilnahme an EBR-Sitzungen gilt als Arbeitszeit, und die Tagesordnungen und Sitzungstermine werden i.d.R. frühzeitig mitgeteilt, so dass eine angemessene Reiseplanung möglich ist. Die meisten Unternehmen gewähren Mitarbeitern, die

eine lange Anreise haben, eine oder zwei zusätzliche Hotelübernachtungen. Es ist eine Frage des Respekts, die Sitzung als Team zu beenden, daher sollte nicht ein EBR-Mitglied nach dem anderen den Saal verlassen, bevor die Sitzung offiziell beendet worden ist.

Die Deutsche Post DHL und der berühmte EBR-Bierausschuss

Vor langer Zeit wurde Jean-Pierre als Vertreter Belgiens in den EBR gewählt. Seine tägliche Arbeit als Lkw-Fahrer war hart. Voller Begeisterung reiste er nach Deutschland, um zum ersten Mal seine europäischen Kollegen in einem großen Konferenzraum in der Konzernzentrale zu treffen. Doch als die Sonne unterging, traute er seinen Augen nicht, als er die unglaublich hohen Preise für Drinks an der Hotelbar sah. Bei seinem bescheidenen Lohn konnte er es sich nicht leisten, mit seinen Kumpels lange an der Bar herumzuhängen. Die örtliche Unternehmensleitung hatte ihn gewarnt, dass sie ihm solche Kosten niemals erstatten würden. In dieser Nacht ging Jean-Pierre traurig zu Bett. Bei der nächsten EBR-Sitzung jedoch hatte er für

seine Kumpels eine anständige Auswahl an belgischen Bieren in seinem Koffer. Als seine Kollegen spät nachts an die Tür seines Hotelzimmers klopfen, war der EBR-Bierausschuss geboren. Bis zu seiner Rente hatte Jean-Pierre vier Jahre lang das Amt des Vorsitzenden des Bierausschusses inne. Als er aus dem Unternehmen ausschied, war der Bierausschuss bereits eine Institution für den ‚Sozialdialog‘ geworden und blieb für mehr als ein Jahrzehnt ein Schmelztiegel europäischer Kulturen. Aus gut unterrichteten Kreisen ist zu hören, dass selbst Manager in den Sitzungen des Ausschusses gesehen wurden und dass so manche EBR-Probleme bei Tagesanbruch gelöst und verschwunden waren.



Der EBR
der Deutschen
Post DHL in
guter Stimmung

Nach der Sitzung

Verfolgen Sie die Aktionspunkte

Eine produktive EBR-Sitzung wird bestimmte Ergebnisse haben. In den meisten Fällen wird dies nicht so weit gehen, dass eine verbindliche Vereinbarung über ein bestimmtes Thema unterzeichnet wird, aber es wird

zumindest mündliche Zusagen der Unternehmensleitung geben, was nach der Versammlung getan wird oder getan werden sollte. Es ist wichtig, dass diese Zusagen eingehalten und weiterverfolgt werden.

Bieten Sie Hilfe an

Die Zeit vergeht im Fluge und nicht alle Themen können in einer Sitzung von einigen Stunden ausreichend behandelt werden. Der EBR wird möglicherweise Freiwillige benötigen, die in ein bestimmtes Thema tiefer einsteigen.

Ein Teil dieser Arbeit wird in den EBR-Arbeitsgruppen organisiert, die nur erfolgreich arbeiten können, wenn sich genügend Mitglieder verpflichten, sich mit dem Thema zu befassen.

Überwachen Sie die Umsetzungsmaßnahmen

„Wir befolgen die örtlichen Gesetze“ ist eine Aussage, die EBR-Mitglieder in einer Sitzung oft von der Unternehmensleitung hören, wenn Umstrukturierungsmaßnahmen angekündigt werden. EBR-Mitglieder haben die Aufgabe, zu prüfen, ob diese Aussage Bestand hat und

nicht nur ein Lippenbekenntnis ist. Idealerweise werden sie kurze Zeit nach der Sitzung Kontakt zu den örtlichen Beschäftigten aufnehmen, um Unterstützung anzubieten und die angekündigten Maßnahmen zu überprüfen.

Berichterstattung im eigenen Land

Gemäß dem europäischen Gesetz haben EBR-Mitglieder nicht nur das Recht, sondern die Pflicht, ihre Mitarbeiter vor Ort zu unterrichten. Mitglieder, die nicht Bericht erstatten, verletzen daher ihre Pflicht und können in einigen Ländern sogar zur Rechenschaft gezogen werden. Welche Berichtskanäle zu nutzen sind, hängt

ab von den örtlichen Gegebenheiten; die örtliche Geschäftsleitung muss den EBR-Mitgliedern jedoch die nötige Infrastruktur für den Informationsaustausch mit den Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Dazu gehören E-Mails, Intranetberichte, Mitarbeiterversammlungen oder Standortbesuche.

Nutzen Sie Soziale Medien mit Bedacht

Nicht nur jüngere Generationen sind fasziniert von den digitalen Kommunikationsmitteln, die es ermöglichen, dass der ganze Planet ständiger Zeuge ihres Privat- und Berufslebens wird. Bevor sie online gehen, sollten sich EBR-Mitglieder zweimal überlegen, ob sich die über die letzte EBR-Sitzung geposteten Informationen für Facebook & Co eignen. Es versteht sich von selbst, dass unternehmenssensible Informationen nicht auf

diese Weise ausgetauscht werden dürfen. Aber auch gesellschaftliche Aktivitäten außerhalb des Sitzungssaals können bedenklich sein. Zu viele Posts, die die EBR-Mitglieder auf Stadtrundfahrten oder in Nobelpubs zeigen, werden die Kollegen zuhause womöglich zweifeln lassen, welchen Zweck der EBR tatsächlich hat.

GEHEIMHALTUNG



Wir haben ein großes Problem mit der Geheimhaltung in unserem EBR. Nahezu alles wird als „geheim“ oder „vertraulich“ eingestuft. Es ist okay und gut, dass ich diese Informationen habe, ich kann mich auf sie stützen. Aber ich darf sie nicht an meine Kollegen weitergeben. Es ist mir peinlich, wenn sie mich fragen, und ich kann ihnen nicht die Wahrheit sagen. Sie sagen: „Du gehst zu diesen Sitzungen und weißt gar nichts.“ Bestenfalls sehen sie mich an, als wäre ich ein Tourist, aber einige schauen mich auch an, als würde ich mich wie ein Manager verhalten, der Fakten verbirgt.

EBR-Mitglied



Die Debatte über die Einstufung von Managementinformationen als vertraulich ist von Anfang an ein Diskussionsschwerpunkt des EBR. In vielen Unternehmen erleben EBR-Mitglieder, dass die Geheimhaltung aus ihrer Sicht nicht auf wirklich sensible Informationen beschränkt wird, sondern von Seiten der Geschäftsleitung willkürlich auf alle Arten von Daten. In einer vom Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI) unter 500 EBR-Mitglieder durchgeführten Befragung gaben die Teilnehmer an, dass sich die Geheimhaltung oftmals als ungerechtfertigt erwies und die EBR-Mitglieder daran hinderte, ihre Pflicht zur offenen Kommunikation mit

den Beschäftigten zu erfüllen. Einige EBR-Mitglieder von vorwiegend in den USA ansässigen Unternehmen berichten, dass sogar ihre EBR-Mitgliedschaft, die EBR-Vereinbarung oder die Tagesordnungen der EBR-Sitzungen als vertraulich eingestuft werden.

In Anbetracht der obigen Umfrageergebnisse ist darauf hinzuweisen, dass die Unternehmensleitung Informationen nicht willkürlich als vertraulich einstufen darf. Laut dem Gesetz muss die Einstufung von Informationen als vertraulich objektiven Kriterien folgen.

Das deutsche EBR-Gesetz, das auf die EBRs der Deutschen Bahn und der DPDHL anwendbar ist, ist hier sehr eindeutig: Die Vertraulichkeit ist auf „Unternehmens- und Geschäftsgeheimnisse“ zu beschränken. Diese Begriffe wurden durch die Rechtsprechung eng definiert und sind im Handelsgesetz verankert. Dazu zählen etwa Patente, Kundenlisten, die Preisgestaltung oder persönliche Mitarbeiterdaten. Nach dem deutschen EBR-Gesetz sind zudem alle EBR-Mitglieder befugt, vertrauliche Informationen mit anderen EBR-Mitgliedern ihres Unternehmens, mit Experten und mit den Dolmetschern der örtlichen Arbeitnehmervertreter auszutauschen, die die Informationen jedoch nicht weitergeben dürfen. 2019 haben die zentrale Unternehmensleitung der DPDHL und der EBR eine Absichtserklärung (MoU) unterzeichnet, mit der die aufgeführten Grundsätze bestätigt wurden.

Grundsätzlich wird die Mehrzahl der EBR-Mitglieder beipflichten, dass geschützte Informationen und die Geschäftsgeheimnisse ihres Unternehmens in einem wettbewerbsorientierten Markt nicht gegenüber Dritten offengelegt werden dürfen. Die Geheimhaltung gilt nicht nur für die EBR-Mitglieder, sondern gleichermaßen für die Mitarbeiter und Führungskräfte, wenn ihnen sensible Daten über Kunden, Lieferanten oder potentielle Fusionen anvertraut werden. Überdies müssen bestimmte Daten im Zusammenhang mit vertraglichen Verpflichtungen gegenüber Dritten, Börsenordnungen oder gesetzlichen Pflichten geschützt werden, wie z. B. dem Arbeitnehmerdatenschutz.

Das Thema Geheimhaltung wird zwischen EBRs und Unternehmensleitung zunehmend kontrovers diskutiert, da in vielen multinationalen Unternehmen zur Prävention von Cyberangriffen und Datenlecks verschärfte Datenschutz-Compliance-Verfahren eingeführt worden sind. Einige Unternehmen haben solche gerechtfertigten Bedenken jedoch auch dazu genutzt, aus ihrem EBR eine Art Geheimbund zu machen, der für die Mitarbeiter kaum sichtbar ist.

Um einen Ausgleich zu schaffen zwischen ihrer Verpflichtung zur Geheimhaltung und der Pflicht zur Unterrichtung der Arbeitnehmer sollten EBR-Mitglieder in ihrer Beziehung zur Unternehmensleitung folgende Fragen stellen:

WARUM?

Unter bestimmten Umständen mag es offensichtlich sein, dass Geheimhaltung gewahrt werden muss (siehe das „Beispiel für gute Praxis“), aber die Begründung der Geschäftsleitung für die Einstufung ist womöglich nicht immer so klar. EBR-Mitglieder verdienen eine Erklärung, warum die Geschäftsleitung die Informationen geheim halten will. Im Zweifelsfall sollten sie immer fragen, warum bestimmte Informationen nicht weitergegeben werden dürfen. Welchen ernsthaften Schaden würde das Unternehmen erleiden, wenn die Informationen an die Öffentlichkeit dringen würden? Aufgrund welcher Gesetze oder vertraglicher Verpflichtungen darf das Unternehmen bestimmte Informationen nicht weitergeben? Die Antworten, die die Unternehmensleitung auf diese Fragen gibt, werden zeigen, ob die Geheimhaltung gerechtfertigt oder übertrieben ist.

WELCHE INFORMATIONEN?

Die Einstufung von Informationen als vertraulich hängt nicht nur von den Unternehmensrichtlinien ab, sondern auch von der Art und Weise, wie diese Richtlinien von den jeweiligen Führungskräften interpretiert werden. Auch wenn viele Führungskräfte vernünftig handeln, werden EBR-Mitglieder auch solche antreffen, die über vorsichtig sind und Informationen als vertraulich einstufen, die nicht schutzwürdig oder bereits allgemein zugänglich sind. Wenn das Thema Geheimhaltung zur Sprache kommt, wird die Geheimhaltung wahrscheinlich nicht eine gesamte Präsentation betreffen, sondern nur bestimmte Folien oder Zahlen. In solchen Fällen sollten EBR-Mitglieder die Unternehmensleitung fragen, welche bestimmten Daten geschützt werden müssen.

WIE LANGE?

Wenn Geheimhaltung angeordnet ist, müssen EBR-Mitglieder wissen, wie lange die vertraulichen Informationen gesperrt sind. Selbstverständlich gibt es Daten, die niemals weitergegeben werden dürfen (z. B. aus Gründen des Schutzes personenbezogener Daten). Häufig jedoch werden die Informationen vertraulich an den EBR weitergegeben und zu einem späteren Zeitpunkt einer breiteren Zielgruppe innerhalb des Unternehmens oder auch darüber hinaus offengelegt, z. B. Finanzergebnisse (vor der Veröffentlichung) oder Informationen über geplante Übernahmen oder Verhandlungen mit potentiellen Kunden. In solchen Fällen sollte die Unternehmensleitung gefragt werden, wann die Pflicht zur Geheimhaltung aufgehoben wird.

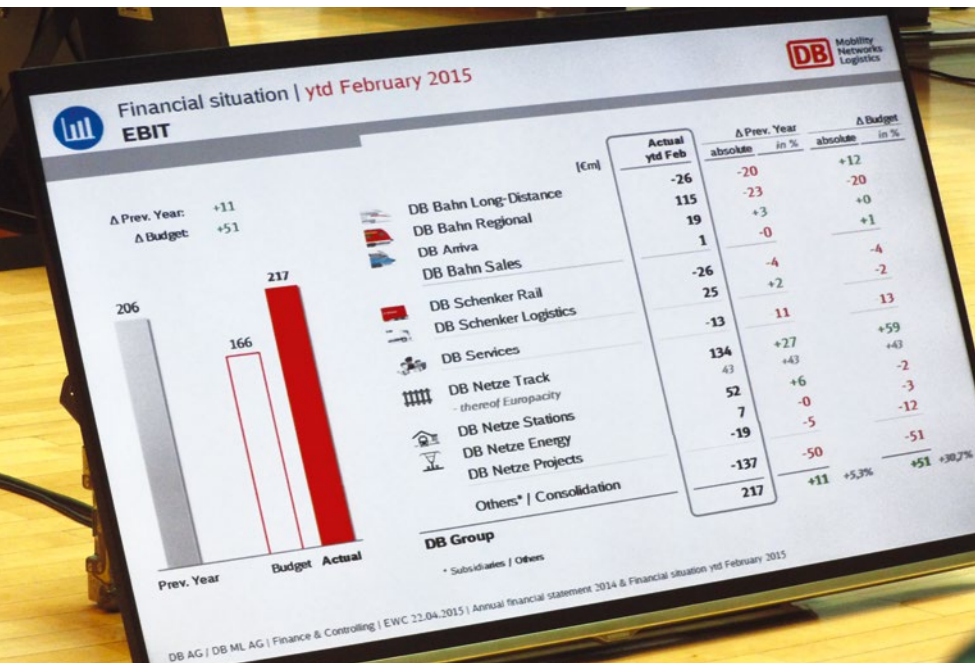
AN WEN?

Falls EBR-Mitglieder vertrauliche Informationen erhalten, müssen sie wissen, ob es andere Personen oder Personengruppen gibt, mit denen sie die Informationen austauschen oder darüber diskutieren können. Dies gilt vor allem dann, wenn die Informationen nicht dem EBR insgesamt, sondern nur einem Subgremium oder einzelnen Personen mitgeteilt wurden. Gemäß dem deutschen EBR-Gesetz dürfen vertrauliche Informationen an andere EBR-Mitglieder, Experten, Dolmetscher oder örtliche Arbeitnehmervertreter weitergegeben werden.

Ein Beispiel für gute Praxis

Im Jahr 2006 beschloss das niederländische Versandunternehmen TNT ihren Geschäftsbereich Logistik im Wege einer Ausschreibung zu verkaufen. Von den Bieterunternehmen kamen drei potentielle Käufer für weitere Verhandlungen in die engere Auswahl. Der EBR von TNT und der niederländische Betriebsrat bildeten eine gemeinsame Arbeitsgruppe, um den Prozess zu verfolgen. Nachdem die Mitglieder der Arbeitsgruppe eine Geheimhaltungsvereinbarung (GHV) unterzeichnet hatten, nannte die Unternehmensleitung ihr die Namen der potentiellen Käufer und gewährte ihr den Zugang zu dem Datenraum, in dem alle Dokumente im Zusammenhang mit der Veräußerung eingesehen werden konnten. Die Arbeitsgruppe hatte zudem die Gelegenheit, sich mit dem bevorzugten Käufer

zu treffen und seinen Businessplan zu prüfen, einschließlich der wahrscheinlichen Auswirkungen auf die Belegschaft. Bevor TNT und das US-amerikanische Private-Equity-Unternehmen Apollo das Geschäft besiegelten, sagte die Geschäftsleitung von Apollo dem EBR von TNT förmlich zu, die Beschäftigung aufrechtzuerhalten und einen EBR für das übernommene Unternehmen zu gründen, das schließlich in Ceva-Logistics umbenannt wurde. Alle in den Prozess einbezogenen Parteien waren sich bewusst, dass die Transaktion börsensensibel war und dass unter diesen besonderen Umständen Geheimhaltung gewahrt werden musste.



Exakte Finanzdaten sind für EBRs entscheidend

DAS EBR-SEKRETARIAT

Wie jede große Organisation brauchen EBRs für ihre Tätigkeit und Initiativen die ständige Unterstützung eines Backoffice. Dessen Aufgabe geht weit über die Vor- und Nachbereitung von Sitzungen hinaus. In großen multinationalen Unternehmen werden diese administrativen Aufgaben von einem speziellen EBR-Sekretariat oder anderen Sekretariat erfüllt, das sich normalerweise am Hauptsitz des Unternehmens befindet. Das EBR-Sekretariat ist faktisch der „Maschinenraum“ eines aktiven EBR. Nicht alle Tätigkeiten, die das Sekretariat ausübt, werden die EBR-Mitglieder sofort bemerken, doch ohne eine vollwertige, professionelle Unterstützung würden die EBR-Mitglieder bei der Erfüllung ihrer Aufgaben bald an ihre Grenzen stoßen.



Der EBR wird durch ein Sekretariat unterstützt. Das erforderliche Personal und die Mittel sind zur Verfügung zu stellen. Bezüglich der Einstufung finden die entsprechenden Bestimmungen der Deutschen Post AG Anwendung.

*EBR-Vereinbarung Deutsche Post DHL
Art. 5.4*



Sowohl der EBR der Deutschen Bahn als auch der EBR der Deutschen Post DHL betreiben ein EBR-Sekretariat. In jedem Unternehmen ist das Sekretariat mit 2 – 3 Mitarbeitern besetzt, die sich voll und ganz für die EBR-Mitglieder engagieren. Diese Teams sind in beiden Unternehmen völlig unabhängig von der Unternehmensleitung und berichten ausschließlich an den/die EBR-

Vorsitzende(n) und die EBR-Leitungsteams. Gleichzeitig hat die zentrale Leitung ihr eigenes Personal, das für Angelegenheiten im Zusammenhang mit dem EBR zuständig ist. Die Aufgabe des gegenwärtigen EBR-Sekretariats ist es, den EBR-Mitgliedern die notwendige Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, damit die Arbeit des EBR möglichst effizient und nachhaltig ist.

Als dynamische Organisation hängen die Aufgaben des EBR-Sekretariats größtenteils vom Engagement und von der Zusammenarbeit der EBR-Mitglieder ab. Tatsächlich benötigt ein proaktiverer EBR mehr Unterstützung des Sekretariats als weniger engagierte Gremien.

Die EBR-Sekretariate der Deutschen Bahn und/oder der Deutschen Post DHL haben u. a. folgende Hauptaufgaben:

- Planung und Organisation der EBR-Sitzungen, einschließlich Unterkunft, Ausrüstung, Räumlichkeiten usw.
- Anfertigung von Sitzungsprotokollen, einschließlich koordinierender gemeinsamer Protokolle mit der Unternehmensleitung (nur Deutsche Post DHL), Verteilung an die EBR-Mitglieder
- Vorbereitung von Schulungsveranstaltungen, einschließlich der Benennung der Schulungsanbieter und Experten sowie der Auswahl der Schulungsorte
- Kontaktstelle für die zentrale Unternehmensleitung in Bezug auf zahlreiche Themen (z. B. EBR-Anfragen zwecks Unterrichtung, außergewöhnliche Umstände, Einladung von Managementexperten)
- Pflege von exakten Daten über alle EBR-Mitglieder und Stellvertreter



Der geschäftsführende Ausschuss wird bei seiner Tätigkeit durch die Geschäftsstelle unterstützt. Die Geschäftsstelle wird von einem Geschäftsführer nach Weisung des geschäftsführenden Ausschusses geleitet. Die notwendige Personalausstattung wird zwischen der Zentralen Leitung und dem Präsidium abgestimmt.

*EBR-Vereinbarung Deutsche Bahn
Art. 8*



- Beauftragung von Dolmetschern für Sitzungen, Übersetzung von Unterlagen entsprechend den Bedürfnissen der EBR-Mitglieder
- Unterstützung der Mitglieder durch individuelle Schulungsanträge, insbesondere Sprachunterricht
- Erstellung des EBR-Profiles in den Unternehmensmedien und auf EBR-Webseiten
- Anfertigung von Präsentationen und Stellungnahmen für die EBR-Vorsitzenden
- Förderung, Unterstützung und Überwachung des Wahlprozesses für EBR-Mitglieder (nur EBR-Sekretariat der Deutschen Post DHL)
- Unterstützung des / der Vorsitzenden und der Mitglieder des vorsitzführenden Ausschusses bei ihren Aufgaben
- Verfolgung und Analyse der Unternehmensentwicklung (KPI)
- Erstellung von Tagesordnungen für EBR-Sitzungen, einschließlich der Auswahl der Referenten in Kooperation mit den EBR-Vorsitzenden und der zentralen Leitung
- Verfassen und Veröffentlichen regelmäßiger EBR-Newsletter

- Organisation und Unterstützung von Subgremien des EBR, wie etwa der Geschäftsbereichsausschüsse oder Arbeitsgruppen
- Überwachung von Folgeaktivitäten, die über spezielle Themen bezüglich der Unterrichtung und Anhörung mit der Unternehmensleitung vereinbart wurden
- Kontinuierliche Prüfung der Medienberichte des Unternehmens mit Schwerpunkt auf europäischen Themen sowie Analyse von Pressemitteilungen des Unternehmens
- Beantwortung externer Anfragen von Gewerkschaften, Medien oder Forschungsorganisationen
- Organisation von Telefon- und Videokonferenzen
- Initiierung und Überwachung von Umfragen über örtliche Praktiken in Verbindung mit Themen der länderübergreifenden Unterrichtung und Anhörung
- Koordination der Einbeziehung externer Experten
- Auf Wunsch der EBR-Mitglieder, Beratung hinsichtlich ihrer Vorgehensweise (z. B. bei Streitigkeiten bezüglich der Freistellung, der Teilnahme an Sitzungen, der Ausstattung)
- Pflege des Archivs aller EBR-relevanten Dokumente
- Mitwirkung an europäischen Projekten

Wenn EBR-Mitglieder im Zusammenhang mit ihrer Funktion mit größeren Problemen konfrontiert sind, wird das EBR-Sekretariat stets Hilfe leisten und dient als erste Anlaufstelle. Den EBR-Mitgliedern wird empfohlen, zu-

erst vom EBR-Sekretariat Rat einzuholen, bevor sie sich mit Problemen oder Beschwerden an die zentrale Unternehmensleitung wenden.

Das Team des EBR-Sekretariats kann zwar sein Bestes tun, um die EBR-Mitglieder zu unterstützen, es kann jedoch nicht das Engagement der EBR-Mitglieder ersetzen.

Bei der Erfüllung seiner Aufgaben stützt sich das EBR-Sekretariat auf die Vernetzungsfähigkeiten der EBR-Mitglieder, die folgende Grundregeln beachten sollten:

- Antworten Sie umgehend auf Auskunftsanfragen des EBR-Sekretariats
- Bestätigen/stornieren Sie ihre Teilnahme an Sitzungen so früh wie möglich
- Informieren Sie das EBR-Sekretariat proaktiv über Ankündigungen und Maßnahmen des Unternehmens, die eine länderübergreifende Dimension haben könnten
- Informieren Sie das EBR-Sekretariat über jede Veränderung bezüglich der nationalen EBR-Mitgliedschaft und/oder Kontaktdaten
- Machen Sie Vorschläge für mögliche EBR-Tagesordnungspunkte und leisten Sie entsprechende Beiträge
- Informieren Sie über Best-Practice-Beispiele, die für die Arbeit des EBR relevant sind



EBR-Sekretariat der Deutschen Post DHL:
Marita Benz, Heinke Jopp und Elmar Kallfelz



EBR-Sekretariat der Deutschen Bahn AG:
Sebastian Rüter und Karin Bahrs

EBR-NEWSLETTER

Befragungen von Arbeitnehmervertretern und Führungskräften haben ergeben, dass es noch viel Potenzial für Verbesserung gibt, was die Sichtbarkeit des EBR und die Berichterstattung in die Länder betrifft. Viele Mitglieder sind der Ansicht, die persönliche Interaktion sei ihr Kommunikationskanal. Aber was in kleinen Ländern oder innerhalb einer privaten Arbeitsumgebung gut funktionieren mag, wird in Ländern mit Tausenden Beschäftigten und mehreren Standorten schnell an seine Grenzen stoßen. Unter solchen Bedingungen gibt es keine andere Alternative, als den Kollegen schriftliche Berichte zu übermitteln.

Eine gemeinsame Publikation in Form eines EBR-Newsletters ist ein äußerst nützliches Instrument zur Verbreitung von Informationen an eine große Zahl von Beschäftigten und bietet zudem folgende Vorteile:

- Ein Newsletter schafft Synergien, da das Sitzungsprotokoll nur einmal für alle EBR-Mitglieder erstellt wird.
- Die EBR-Mitglieder brauchen sich während der Sitzung keine Notizen machen und können sich voll auf die Gespräche mit den Kollegen und der Geschäftsleitung konzentrieren.
- Es kann davon ausgegangen werden, dass der Inhalt nicht fehlerhaft, sondern sachlich korrekt ist und bei der Zusammenfassung der Hauptergebnisse einer Sitzung kontrolliert wurde.
- Es besteht Gewissheit darüber, dass alles, was in dem Newsletter dokumentiert ist, frei zugänglich ist und nicht der Geheimhaltung unterliegt.
- Wird der Newsletter in elektronischer Form erstellt und verteilt, kann er vor Ort editiert und durch länderspezifische Nachrichten und Berichte ergänzt werden.

Ein Newsletter wird nur nützlich sein, wenn die EBR-Mitglieder sich bemühen, ihn zu verbreiten. Jedes EBR-Mitglied sollte einen Plan erstellen, wie der Newsletter verteilt werden kann, damit er alle Mitarbeiter – Arbeiter und Angestellte – erreicht.

EBR-Newsletter
der Deutschen Post
DHL

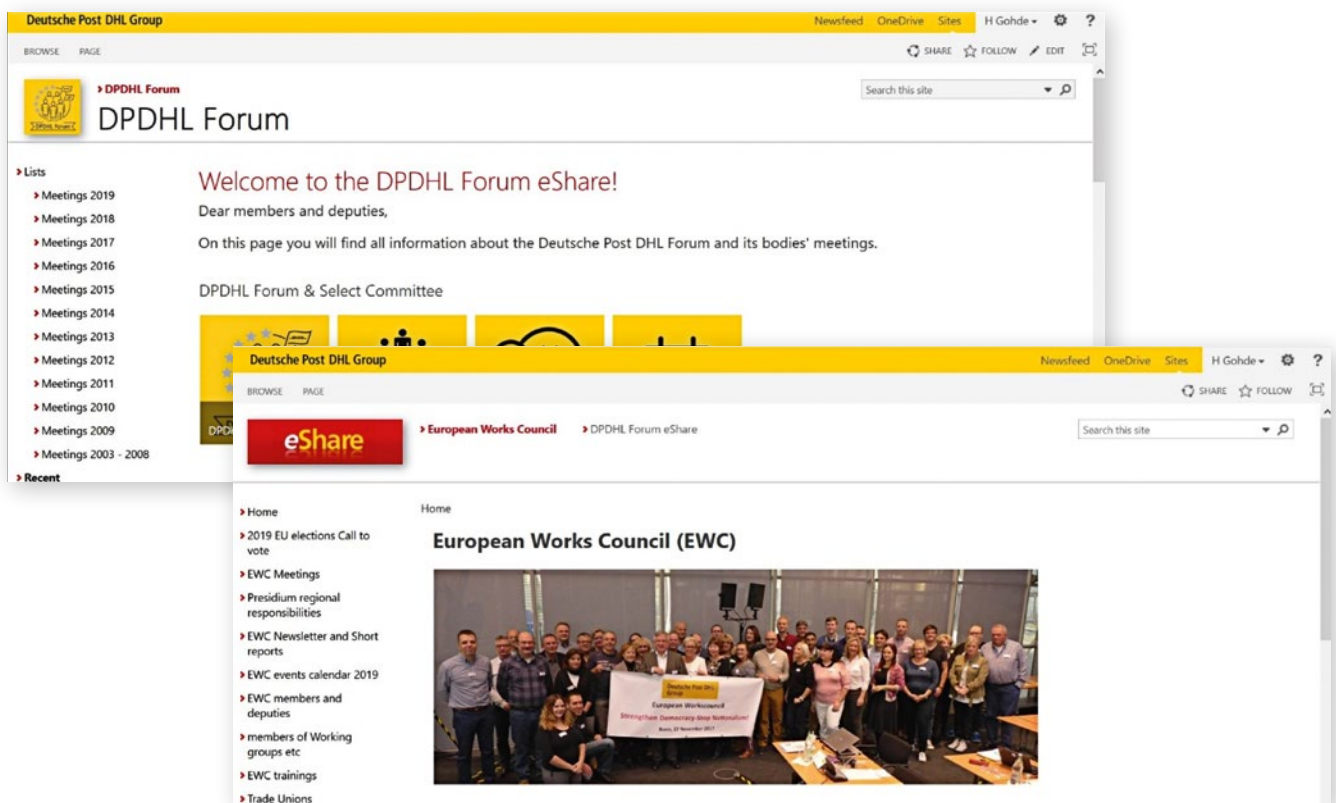


EBR-WEBSEITEN: DEUTSCHE POST DHL

Was die Deutsche Post DHL betrifft, können alle Dokumente im Zusammenhang mit dem gemeinsamen Deutsche Post DHL Forum über eine elektronische Datenbank („eShare“) eingesehen und heruntergeladen werden. Das eShare-Forum ist passwortgeschützt und über das Internet zugänglich. Allen EBR-Mitgliedern wird ein Unternehmens-E-Mail-Konto zur Verfügung gestellt, aber auch externe Experten oder akkreditierte Gewerkschaftsfunktionäre können sich einloggen. Die Administrationsrechte haben die Unternehmensleitung und das EBR-Sekretariat. Über das Portal können berechnete Gruppen die Arbeit von Subgremien wie dem Sonderausschuss, den Geschäftsbereichsausschüssen oder den Arbeitsgruppen verfolgen. Das eShare-Forum dient als Datenbank und umfasst ein breites Spektrum von Dokumenten, darunter Tagesordnungen von Sitzungen, Managementpräsentationen und Sitzungsprotokolle in mehreren Sprachen.

Neben dem eShare-Forum betreibt der EBR der Deutschen Post DHL eine interne Webseite nur für EBR-Mitglieder. Alle internen Dokumente wie Veranstaltungskalender, Dokumente im Zusammenhang mit Gewerkschaften, Newsletters oder ein Bildarchiv sind auf dieser Plattform zugänglich.

Beide eShares dienen zudem als eine Art EBR-Archiv, in dem frühere Aktivitäten leicht zurückverfolgt werden können.

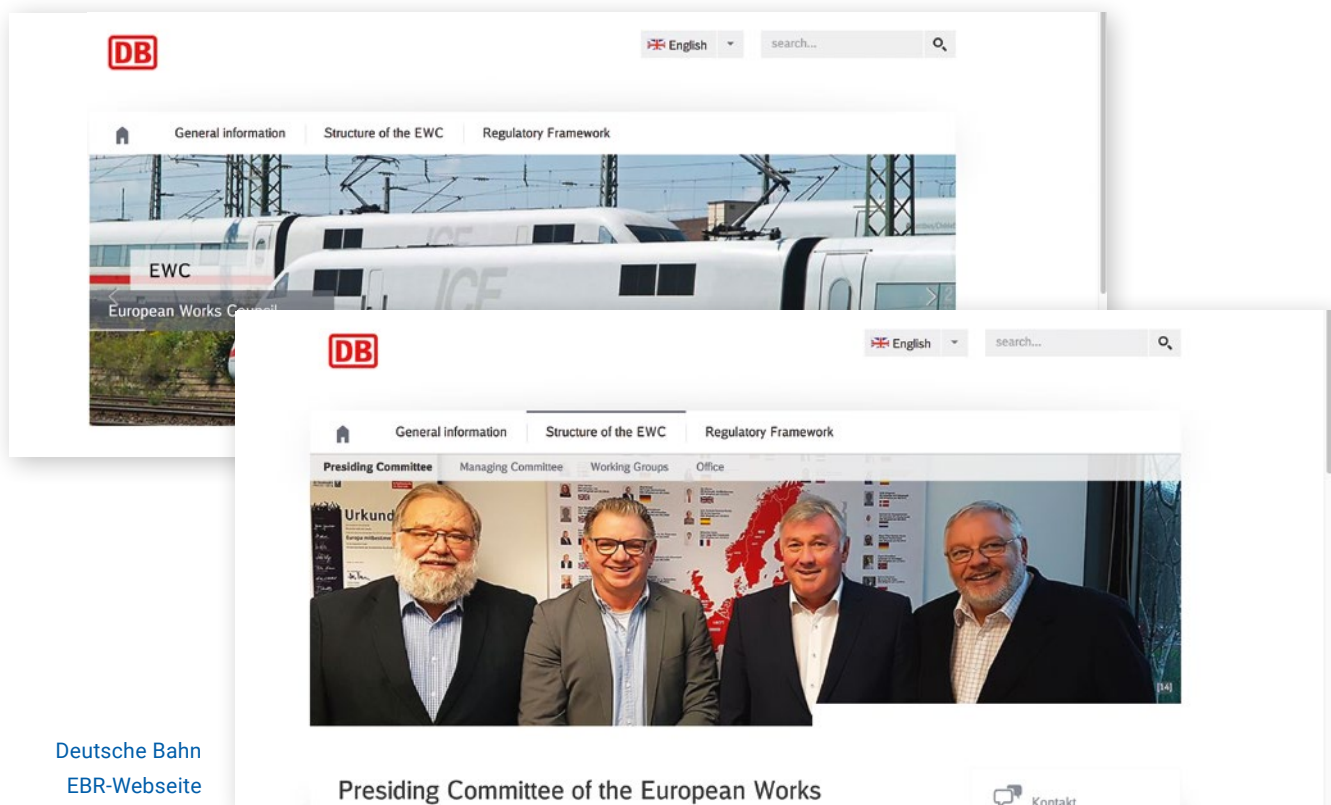


EBR-WEBSEITEN: DEUTSCHE BAHN

Wer im Web nach „EBR Deutsche Bahn“ sucht, wird auf die EBR-Webseite geleitet. Ein solches öffentliches Schau- fenster zu haben ist recht außergewöhnlich, da es die meisten Unternehmen bevorzugen, dass ihr EBR Informa- tionen innerhalb des geschützten Webspace des firmeninternen Intranets austauscht – wenn überhaupt. Doch zu der Zeit, als der EBR der Deutschen Bahn online ging, war dies keine Option, da nach mehreren Akquisitionen noch kein transeuropäisches Intranet bei der Deutschen Bahn verfügbar war, mit dem sich alle Beschäftigten verbinden konnten. Die offene Internetlösung bietet zudem Vorteile: So kann beispielsweise die Aufmerksamkeit externer Parteien auf EBR-Themen und -Forderungen gelenkt werden. Und was noch wichtiger ist, jeder Trieb- fahrzeugführer oder Lagerarbeiter hat leichten Zugang zu Informationen über den EBR, ohne ein Unternehmens- E-Mail-Konto haben zu müssen.

Auf der Webseite der Deutschen Bahn finden sich wert- volle Informationen über die Arbeit des EBR. Die Doku- mente sind nicht auf zusammenfassende Berichte der letzten EBR-Sitzungen beschränkt, sondern erstrecken sich auch auf die Aktivitäten der Arbeitsgruppen. Ein Download-Bereich bietet Materialien, darunter die EBR- Vereinbarung und die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften. Vor allem aber ist jeder Beschäftigte der

Deutschen Bahn an jedem Standort in Europa nur einen Klick entfernt, herauszufinden, wer seine/ihre nationalen Vertreter sind. Alle EBR-Mitglieder werden mit Fotos und Kontaktdaten vorgestellt. Bemerkenswert ist, dass der EBR alle Administrationsrechte hat und keine Genehmi- gung der Unternehmensleitung erforderlich ist, die neu- esten Nachrichten online zu stellen.



Deutsche Bahn
EBR-Webseite

LOKALE NETZWERKE: DAS BEISPIEL BELGIEN

Es gibt nicht nur ein Rezept, die Kommunikation zwischen EBRs und den örtlichen Vertretungsorganen herzustellen. Aber wenn deren Mitglieder kreativ sind, können sie den EBR auch nutzen, um die Vertretung auf nationaler Ebene zu stärken, wie das folgende Beispiel des Netzwerks des belgischen Betriebsrates zeigt:

Nach dem Abschluss der EBR-Vereinbarung der Deutschen Post DHL im Jahr 2003 standen die belgischen Arbeitnehmervertreter vor einer schwierigen Frage: Wie sollten sie drei EBR-Mitglieder wählen, wenn der Konzern insgesamt zehn Unternehmen in ihrem Land betrieb? Jedes Unternehmen hatte einen eigenen örtlichen Betriebsrat, der kaum Kontakt zu den anderen Standorten hatte. Aus rechtlicher Sicht war die Situation klar: Nach dem belgischen Gesetz wählen die Betriebsratsmitglieder die EBR-Mitglieder aus ihren Reihen, doch es gab keine Bestimmungen für Gesamtbetriebsräte auf nationaler Ebene. Bislang arbeiteten die Betriebsräte isoliert, EBR-Mitglieder würden jedoch das Vertrauen aller Betriebe benötigen. Daher beschloss die belgischen Gewerkschaften, die bei der inländischen Arbeitnehmervertretung eine wichtige Rolle spielen, eine große Konferenz einzuberufen, zu der alle belgischen DHL-Betriebsratsmitglieder eingeladen wurden. Mehr als 120 Betriebsratsmitglieder, die fünf unterschiedlichen Gewerkschaften der zehn Unternehmen angehörten, folgten der Einladung und versammelten sich erstmals, um ihre drei belgischen EBR-Mitglieder sowie drei Stellvertreter zu wählen. Vor der Eröffnung der Wahl wurde vereinbart, dass jeder der fünf belgischen DHL-Gewerkschaften mindestens ein Delegierten- oder Stellvertreterposten gewährt werden sollte, um eine ausgewogene Vertretung zu garantieren.

Dieses Modell musste geändert werden, nachdem Belgien einige Jahre später einen der drei EBR-Sitze verlor. Heute haben nur die drei größten Gewerkschaften einen Sitz als EBR-Mitglied oder als Stellvertreter. Eine interne Vereinbarung ermöglicht jedoch einen bestimmten turnusmäßigen Wechsel, so dass auch Stellvertreter berechtigt sind, während einer Amtszeit an bestimmten EBR-Sitzungen teilzunehmen.

Im Laufe der Jahre hat sich das Netzwerk des belgischen Betriebsrates zu einer dauerhafteren, regulären Institution entwickelt. Ein Lenkungsausschuss, der sich aus zwei Vertretern jedes örtlichen Betriebsrates zusammensetzt, versammelt sich jeden zweiten Monat, um EBR-bezogene Themen zu besprechen. Zweimal im Jahr findet in Vorbereitung für das Deutsche Post DHL Forum eine erweiterte Sitzung mit mehr als 50 Delegierten statt.

Mittlerweile haben die verschiedenen Gewerkschaften gelernt, zusammenzuarbeiten. Statt früherer Rivalitäten oder gar Feindseligkeiten herrscht jetzt der Wille, das Land zu vertreten. Selbst ehemalige Feinde wurden zu Freunden. Die Betriebsratsmitglieder haben beschlossen, auf nationaler Ebene und innerhalb Europas mit einer Stimme zum Arbeitgeber zu sprechen, und begonnen, Meinungsverschiedenheiten intern aus der Welt zu schaffen.

Die belgischen EBR-Mitglieder betonen die Tatsache, dass sie an die Beschlüsse des Lenkungsausschusses gebunden sind:

»Wenn wir in den EBR-Sitzungen reden, tun wir dies nicht für unsere Gewerkschaft oder unser Unternehmen, sondern im Namen aller belgischen DHL-Beschäftigten«,

sagt Peter Luypaert, der auch dem Präsidium des EBR der Deutschen Post DHL angehört. Dieser Prozess hat den örtlichen Betriebsräten geholfen, sich von einer eher konkurrierenden Beziehung zu einem effizienten nationalen Netzwerk zu entwickeln, um die Arbeitnehmer

zu schützen. Selbstverständlich werden in den Versammlungen des Lenkungsausschusses auch wichtige lokale und nationale Informationen ausgetauscht. In der Vergangenheit haben die Kollegen – wenn überhaupt – aus den Medien von lokalen Problemen oder Streikaktionen ihrer Arbeitskollegen erfahren. Heute sind sie deutlich vor der Öffentlichkeit informiert und organisieren gegebenenfalls im ganzen Land gegenseitige Unterstützung.

Aus der Sicht des EBR konnte mithilfe des belgischen Modells ein System der Aufwärts- und Abwärtskommunikation eingeführt werden, um EBR-bezogene Informationen von einem örtlichen Lager bis in die Unternehmenszentrale und umgekehrt auszutauschen. Die Realität in anderen Ländern mag anders aussehen, aber das Ziel, ein nationales Netzwerk zu fördern, muss dasselbe sein.



„Global denken – lokal handeln“: Belgische Betriebsratsmitglieder unterstützen Gewerkschaftsmitglieder in der Türkei

UNTERSTÜTZUNG DER ÖRTLICHEN UNTERNEHMENSLEITUNG

Die freiwillige Arbeit im EBR ist ein persönliches Engagement, um die Arbeitsbedingungen im Unternehmen zu verbessern. Mit der Unterzeichnung der EBR-Vereinbarung hat die zentrale Unternehmensleitung bestätigt, wie wichtig der Sozialdialog ist. Viele Unternehmen haben zudem globale Standards für die Arbeitnehmervertretung unterzeichnet, wie sie in den Übereinkommen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) oder der OECD vorgesehen sind. Andere Unternehmen verweisen in ihren Verhaltenskodizes auf die Vereinigungsfreiheit als Grundrecht.

Es ist unerlässlich, dass jedes EBR-Mitglied sowie die örtlichen und nationalen Führungskräfte den oben genannten Grundsätzen voll und ganz gerecht wird. Daher sollte die örtliche Unternehmensleitung jedem EBR-Mitglied die Mittel zur Verfügung stellen, die es zur Erfüllung seiner Aufgaben braucht. Es versteht sich von

selbst, dass EBR-Mitglieder und die örtliche Unternehmensleitung in engem Kontakt bleiben sollten, um sicherzustellen, dass alle in der EBR-Vereinbarung vorgesehenen Anforderungen erfüllt werden und die EBR-Mitgliedschaft eine konstruktive, erfolgreiche Aufgabe sein kann.



Die Parteien bekennen sich zu den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), bestätigt auf der 86. Sitzung der Internationalen Arbeitskonferenz 1998, insbesondere zu dem Recht auf Bildung freier Gewerkschaften und deren Recht, kollektive Vereinbarungen für die Beschäftigten auszuhandeln und abzuschließen. Darüber hinaus erkennen sie die aktuellen OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen an.

*Präambel der EBR-Vereinbarung
der Deutschen Bahn*



Die unter den örtlichen Führungskräften der Deutschen Bahn und Deutschen Post DHL durchgeführten Umfragen haben jedoch ergeben, dass es in einigen Ländern erhebliche Wissenslücken hinsichtlich der Aufgabe des EBR und der notwendigen Unterstützung durch die Unternehmensleitung gibt. Daher sollte das Bewusstsein gestärkt und allen örtlichen Führungskräften mehr Informationen zur Verfügung gestellt werden: Fachgebietsleitern, Geschäftsführern sowie den Führungskräften im Bereich Personal und – soweit vorhanden – Arbeitnehmerbeziehungen.

In jeder EBR-Vereinbarung sind die individuellen Rechte der EBR-Mitglieder in Bezug auf Arbeitseinrichtungen, Kommunikation, Schutz und Freistellung festgelegt. Die örtlichen Praktiken können womöglich noch weit über diese Bestimmungen hinausgehen. Im Interesse einer konstruktiven Beziehung sollten die Unternehmensleitung und der EBR kontinuierlich überprüfen, welches Maß an Unterstützung tatsächlich nötig ist und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen. Die folgenden Empfehlungen sind zwar nicht rechtsverbindlich, sie zeigen jedoch örtliche Beispiele für beste Verfahren bei der Deutschen Bahn und Deutschen Post DHL auf und können für jedes europäische Land als Maßstab dienen.

Hintergrundinformationen

Zu Beginn einer neuen Wahlperiode wird jede örtliche Führungskraft mit einer neuen Situation konfrontiert, wenn ein Mitarbeiter aus ihrem Betrieb zum ersten Mal EBR-Mitglied wird. Die EBR-Mitglieder müssen nicht nur geschult werden, um ihre Aufgabe zu verstehen, sondern die örtlichen Führungskräfte müssen dem EBR auch vorgestellt und die Erwartungen in Bezug auf die örtliche Unterstützung erläutert werden, damit die Arbeitsbeziehung funktioniert. Grundsätzlich sollte jede verant-

wortliche Führungskraft mindestens ein Exemplar der EBR-Vereinbarung erhalten, damit sie über die Rechte und Pflichten der EBR-Mitglieder informiert ist. In einigen Unternehmen ergreift die zentrale Unternehmensleitung spezielle Maßnahmen, wie etwa eine Telefonkonferenz oder eine gemeinsame Kommunikation an alle Personalleiter, um sie mit der Funktion des EBR vertraut zu machen.

Freistellung

Jeder angemessene Zeitaufwand im Zusammenhang mit dem EBR wird als bezahlte Arbeitszeit berücksichtigt. EBR-Mitglieder müssen freigestellt werden, um ihre Pflichten erfüllen zu können. Dies ist nicht auf die Teilnahme an Sitzungen, einschließlich der Reisezeit, beschränkt, sondern betrifft auch vorbereitende Arbeiten (etwa die Durcharbeitung von Unterlagen) oder die Kommunikation mit anderen EBR-Mitgliedern oder örtlichen Beschäftigten. In den meisten EBR-Vereinbarungen

ist keine absolute Anzahl von Tagen oder Stunden vorgesehen, da der Zeitaufwand von der Geschäftsentwicklung und den Funktionen des EBR-Mitglieds in Arbeitsgruppen oder Subgremien abhängt. Bei Problemen sollte das örtliche EBR-Mitglied schätzen, wie viel Zeit notwendig ist, und bestrebt sein, mit der Geschäftsleitung eine feste Anzahl von Stunden pro Woche oder Monat für die EBR-Arbeit zu vereinbaren, um beiden Seiten eine angemessene Planung zu ermöglichen.

Arbeitseinrichtungen

Auch außerhalb der EBR-Sitzungen werden EBR-Mitglieder gelegentlich ihre in der EBR-Vereinbarung festgelegten Aufgaben erfüllen müssen. Zu diesem Zweck müssen moderne Kommunikationstechnologie zur Verfügung gestellt werden, beispielsweise der Zugang zu einem passwortgeschützten PC oder Notebook mit E-Mail- und Internetanschluss ohne Überwachung. Es wird empfohlen, auch operativ tätigen Mitarbeitern

ein Unternehmens-E-Mail-Konto und den Zugang zum Unternehmensintranet anzubieten. Außerdem müssen EBR-Mitglieder auf Wunsch Zutritt zu einem ruhigen Büroraum haben, wo sie Sitzungen vor- oder nachbereiten und Kollegen treffen können.

Die britische und irische EBR-Delegation der Deutschen Post DHL bei einer ihrer Regionalversammlungen in London.



Kommunikation

Gemäß dem europäischen Gesetz muss die Unternehmensleitung EBR-Mitgliedern Einrichtungen zur Verfügung stellen, die sie für eine effiziente Kommunikation mit den Mitarbeitern benötigen, die sie vertreten. Die Kommunikation wird als wechselseitiger Prozess angesehen, in dem die EBR-Mitglieder über die Sitzungen Bericht erstatten, er muss aber auch für alle Mitarbeiter zugänglich sein, um ihre Probleme und Sorgen anhören und verstehen zu können. Aufgrund unterschiedlicher örtlicher Gegebenheiten gibt es keinen Königsweg für die perfekte Kommunikationsstrategie. Die örtliche Geschäftsleitung muss jedoch bestrebt sein, die EBR-Mitglieder mit optimalen Kommunikationsmöglichkeiten zu unterstützen; diese können folgendes umfassen:

- Spezielle Anschlagtafeln für die EBR-Kommunikation an allen Standorten des vertretenen Landes,
- die Erlaubnis, EBR-NEWSLETTER und andere relevante Informationen per E-Mail an alle Beschäftigten mit einer Unternehmens-E-Mail-Adresse zu verteilen,
- Präsenz von EBR-Mitgliedern in lokalen Unterrichts- und Anhörungssitzungen, insbesondere im Falle einer örtlichen Anhörung in Bezug auf länderübergreifende Angelegenheiten,
- EBR-Webpace im Unternehmensintranet,
- Redezeit für EBR-Mitglieder auf Mitarbeiterversammlungen zwecks Vorstellung der Arbeit des EBR,
- Standortbesuche der EBR-Mitglieder.

Reisen

Die Teilnahme an EBR-Sitzungen und EBR-bezogenen Aktivitäten, wie etwa Standortbesuchen, gelten als Dienstreisen. Je nach Unternehmenspolitik werden EBR-Mitglieder ihre Dienstreisen normalerweise bei der örtlichen Geschäftsleitung beantragen. Das Bewilligungsverfahren sollte rechtzeitig und konstruktiv abgewickelt werden. Die Genehmigung darf nicht aus geschäftlichen Gründen oder Kostengründen verweigert werden. Bei einem Konflikt zwischen der

Reisepolitik oder anderen Einschränkungen und der EBR-Vereinbarung hat das Recht der EBR-Mitglieder auf Teilnahme an den Sitzungen Vorrang. Die Reisezeit und Anschlüsse sind zweckmäßig zu organisieren, so dass die EBR-Mitglieder rechtzeitig eintreffen und bis zum Ende der Sitzung bleiben können. Falls nötig, sind zusätzliche Übernachtungen zu gewähren. Bei Fragen oder Meinungsverschiedenheiten ist Kontakt mit dem EBR-Sekretariat aufzunehmen.



Der EBR und der Sozialdialog auf dieser Ebene sind sehr, sehr hilfreich. Auf lokaler Ebene stelle ich oft fest, dass das Verständnis und Bewusstsein äußerst wichtig sind. Der EBR hilft uns, diesen Dialog auf einer sehr guten partnerschaftlichen Ebene zu führen. Durch das Verständnis der langfristigen Strategie des Unternehmens haben die EBR-Mitglieder beispielsweise zunehmend Interesse für Technologien und Investitionen entwickelt, und der Schwerpunkt in den Verhandlungen liegt nicht mehr nur auf Geld, Geld, Geld.

*Örtlicher Managementvertreter
der Deutschen Post DHL*



Treffen zwischen der örtlichen Unternehmensleitung und EBR-Mitgliedern

EBR-Mitglieder, die sowohl im EBR als auch in der örtlichen Vertretung tätig sind, haben während des ganzen Jahres regelmäßig die Gelegenheit, die örtliche und die nationale Unternehmensleitung zu treffen. Aber auch in Ländern, in denen es keine örtlichen Betriebsräte oder Gewerkschaften gibt, sollten zwischen der nationalen Unternehmensleitung und dem/den EBR-Mitglied(ern) sowie den Stellvertretern Treffen organisiert werden.

Diese Begegnungen tragen dazu bei, die Beziehung aufzubauen und zu verbessern, die Auswirkungen der Unterrichtung und Anhörung auf europäischer Ebene für das jeweilige Land zu besprechen und Wege zu finden, wie die Sichtbarkeit des EBR verbessert werden kann. Es wird empfohlen, diese Treffen mindestens zweimal pro Kalenderjahr durchzuführen.

Lokaler Dialog über den Geschäftsverlauf

Während der EBR-Vollversammlungen berichtet die zentrale Leitung über die Geschäftsentwicklung und -ausichten, dies umfasst die Finanzergebnisse, die Unternehmensstrategie, organisatorische Veränderungen, die Entwicklung des Personalbestands usw. Bei den gelieferten Informationen wird es sich meist um verdichtete Daten für den gesamten Konzern ohne länderspezifische Details handeln. EBR-Mitglieder müssen in der Lage sein, die Situation in ihrem eigenen Land zu verstehen und mit den europäischen Trends und Ergebnissen zu vergleichen. Es wird dringend empfohlen, dass

die örtliche Geschäftsleitung die Geschäftsentwicklung regelmäßig mit dem entsprechenden EBR-Mitglied prüft und länderspezifische Daten über die in der EBR-Vereinbarung vorgesehenen Themen austauscht. Dies wird auch dazu beitragen, dass die Zahl der Fragen zu eher lokalen Themen, die in EBR-Sitzungen gestellt werden, verringert wird. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass die Förderung des Dialogs mit EBR-Mitgliedern auf lokaler Ebene einen Mehrwert für die örtliche Geschäftsleitung bewirkte.

Planung der Arbeitsbelastung und Leistungsbeurteilung

Die EBR-Mitgliedschaft ist kein privates Hobby der EBR-Mitglieder, sondern ein Beitrag für den Erfolg des Unternehmens und sollte als solcher von der Unternehmensleitung wahrgenommen und gewürdigt werden. Das bedeutet, dass die EBR-Mitgliedschaft bei der Planung der Arbeitsbelastung und Leistungsbeurteilung als Teil der jeweiligen beruflichen Tätigkeit berücksichtigt werden muss. Bei der Zuweisung von Aufgaben an ein EBR-Mitglied muss sichergestellt sein, dass die Arbeit innerhalb der offiziellen Arbeitszeit erledigt werden

kann und dass aufgrund der EBR-Mitgliedschaft keine unangemessene Mehrarbeit oder Wochenendarbeit erforderlich ist. In den jährlichen Beurteilungen müssen die Fachgebietsleiter die Tatsache wertschätzen, dass das EBR-Mitglied auch neben seinen regulären Aufgaben Leistungen erbringt. Eine EBR-Mitgliedschaft darf keine nachteiligen Auswirkungen auf die Karriere oder Beförderung einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters haben.

Europäisches Managementnetzwerk

In Interviews haben einige örtliche und nationale Führungskräfte sich besorgt darüber geäußert, dass sie über die zwischen dem EBR und der zentralen Leitung diskutierten Themen nicht ausreichend informiert sind. Einige Führungskräfte sind sogar enttäuscht, dass EBR-Mitglieder vor der örtlichen Geschäftsleitung bevorzugt Informationen aus erster Hand erfährt – wenn diese überhaupt unterrichtet wird. Solche Bedenken können

zerstreut werden, wenn die zentrale Leitung für eine regelmäßige Kommunikation zwischen den europäischen Personalabteilungen in Form von E-Mails, Newslettern oder Telefonkonferenzen in Bezug auf EBR-relevante Themen sorgt. Bei der Deutschen Post DHL und der Deutschen Bahn ist diese Praxis bereits in einigen Unternehmensbereichen eingeführt worden.



Meine Vorgesetzten verstehen meine Funktion im EBR nicht. Sie haben mich kein bisschen unterstützt, sondern mir direkt ins Gesicht gesagt, dass meine Mitgliedschaft im EBR ein Problem für sie sei. Sie hätten ein Problem damit, dass ich so oft abwesend sei, und sie haben mir gesagt, so lange ich im EBR sei, würde niemals befördert werden. Ich werde mich entscheiden müssen, ob ich meine berufliche Karriere fortsetze oder im EBR bleibe.

EBR-Mitglied



EBR-Sitzungen und Präsenz der örtlichen Unternehmensleitung

Die Mehrzahl der EBRs hat sich mit der zentralen Unternehmensleitung geeinigt, dass Vollversammlungen oder Sitzungen von Arbeitsgruppen und Geschäftsbereichsausschüssen an wechselnden Orten in Europa stattfinden. Dies spiegelt nicht nur den internationalen Geist des EBR, sondern ermöglicht auch Einblicke in die Besonderheiten des Gastgeberlandes. Oftmals werden diese Sitzungen mit Standortbesuchen und Werksführungen kombiniert, welche die örtliche Unternehmensleitung organisiert. Zu der eigentlichen Sitzung sollten die Vertreter der örtlichen Unternehmensleitung eingeladen werden, um einen Überblick über die

Geschäfts- und Beschäftigungslage zu geben. Wenn die EBR-Sitzung in der Konzernzentrale stattfindet, könnten aus einigen Ländern örtliche Führungskräfte als Gäste oder reguläre Teilnehmer eingeladen werden. Das Europäische Managementforum (EMF) der Deutschen Post DHL etwa setzt sich aus 25 Führungskräften zusammen, die die zentrale Leitung benennt. Aus der Sicht des EBR wäre es vorteilhaft, wenn solche Managementteams wirklich „europäisch“ wären und so viele europäische Länder wie möglich umfassen würden.



Das Präsidium des EBR der Deutschen Bahn mit dem ehemaligen Vorstandsmitglied Ulrich Weber, HR

STANDORTBESUCHE

EBR-Mitglieder sind europäische Botschafter ihres Landes. Diese Funktion erfordert eine gründliche Kenntnis der Unternehmensstrukturen und der Beschäftigungssituation in ihrem Heimatland. Transport- und Logistikunternehmen sind normalerweise durch eine breite geographische Abdeckung gekennzeichnet, wobei die Beschäftigten an verschiedenen Standorten über das ganze Land verteilt sind.

Um ihre Funktion effizient erfüllen zu können, müssen EBR-Mitglieder enge Kontakte zu den Beschäftigten knüpfen, die sie vertreten. E-Mail oder Telefonkommunikation ist wichtig, wird aber nicht immer ausreichen, um die Bedürfnisse der vertretenen Arbeitnehmer zu verstehen. Eine Umfrage unter EBR-Mitglieder der Deutschen Bahn und der DPDHL hat ergeben, dass die direkte, persönliche Kommunikation von allen Kommunikationskanälen am meisten geschätzt wird. Standortbesuche sind entscheidend und helfen, kontinuierliche Kontakte aufzubauen und die örtlichen Arbeitnehmer zu unterstützen, etwa bei einer länderübergreifenden Umstrukturierung.

Während manche EBR-Mitglieder einem gut ausgebildeten inländischen Netzwerk von Betriebsräten und Gewerkschaften angehören, werden andere Delegierte sich eher als einsame Reiter fühlen, die nicht in der Lage sind, außerhalb ihres Betriebes Kontakte zu Kollegen aufzubauen. Für diese Gruppe von EBR-Mitgliedern sind insbesondere Standortbesuche ein wichtiges Element ihrer Arbeit. Der Mehrwert eines Standortbesuchs hängt von einer sorgfältigen Planung und Vorbereitung ab. Dabei sollten folgende Empfehlungen beachtet werden.

1 – KENNE DEINE RECHTE

EBR-Mitglieder müssen von der Unternehmensleitung die nötigen Mittel erhalten, damit sie ihre Aufgabe angemessen erfüllen können. Es besteht Einverständnis darüber, dass die Kommunikation des EBR sowohl die Aufwärts- als auch die Abwärtskommunikation umfasst und das Recht beinhaltet, andere Standorte und Betriebe innerhalb des vertretenen Landes zu besuchen. Laut einigen EBR-Vereinbarungen, wie z. B. der Vereinbarung der Deutschen Post DHL, sind EBR-Mitglieder berechtigt, jeden Standort aller Unternehmensbereiche in ihrem Land zu besuchen, sofern sie die örtliche Geschäftsleitung unterrichtet haben.



EWC Members visiting a DHL site in Dublin (Ireland)

2 – SETZEN SIE SICH ZIELE

Bevor sie sich auf den Weg machen, sollten sich EBR-Mitglieder über den Zweck ihres Besuchs im Klaren sein. Das ist nicht nur für die eigene Vorbereitung wichtig, sondern auch für die gastgebende Organisation, die den Besuch vorbereiten muss, um die Erwartungen zu erfüllen. Selbstverständlich muss der Besuch den in der EBR-Vereinbarung festgelegten Zwecken des EBR dienen. Wenn nur inländische Angelegenheiten diskutiert werden sollen, die keinerlei europäische Relevanz haben, wäre ein Besuch als EBR-Mitglied nicht gerechtfertigt.

3 – LEGEN SIE FEST, WEN SIE TREFFEN WOLLEN

An Standorten mit einer Arbeitnehmervertretung, wie etwa Betriebsräten und/oder Gewerkschaften, wird der Erstkontakt stets über diese Organisationen erfolgen, die höchstwahrscheinlich die Gelegenheit nutzen werden, ihr EBR-Mitglied vor Ort zu begrüßen. Wenn solche Organe nicht existieren, sollte eine Anfrage an die aufnehmende Geschäftsleitung gerichtet werden, dass der Wunsch besteht, eine repräsentative Gruppe von Beschäftigten zu treffen. Idealerweise wird diese Gruppe nicht von der örtlichen Geschäftsleitung ausgewählt, sondern die Geschäftsleitung richtet eine entsprechende offene Einladung an alle Beschäftigten. EBR-Mitglieder sollten daran denken, dass die betrieblichen Prozesse und Abläufe nicht unterbrochen werden können, um sie zu empfangen.

4 – LEGEN SIE DEN RICHTIGEN ZEITPUNKT FEST

Wenn nicht gerade ein Notfall vorliegt, sollten Standortbesuche rechtzeitig im Voraus geplant werden, mit einer Vorlaufzeit von einigen Wochen. Bei der Festsetzung des Termins sollten die betrieblichen Anforderungen der gastgebenden Organisation berücksichtigt werden, überdies sollte der Termin nicht in der Hauptsaison liegen, wo die volle Aufmerksamkeit der Beschäftigten für das Geschäft erforderlich ist. Der Besuch sollte allerdings auch zu einer Zeit erfolgen, wo der Besucher Einblicke in die örtlichen Arbeitsprozesse gewinnen kann und eine angemessene Zahl von Beschäftigten vor Ort ist, um Gespräche führen zu können. In Lagern oder an lokalen Drehkreuzen beispielsweise hat es sich beispielsweise bewährt, die Beschäftigten beim Schichtwechsel zu treffen. Je nach den örtlichen Gegebenheiten können auch Mitarbeiterversammlungen eine Gelegenheit sein, sich mit den Beschäftigten zu treffen. Im Falle von Mitarbeiterversammlungen ist die vorherige Absprache mit der örtlichen Geschäftsleitung erforderlich.

5 – BEREITEN SIE IHRE BOTSCHAFT VOR

Wenn die EBR-Mitglieder vor Ort sind, sollten sie in der Lage sein, den Zweck ihres Besuchs und die Arbeit des EBR zu erläutern. Einige Kollegen hören vielleicht zum ersten Mal vom EBR. Die KISS-Methode („Keep It Short and Simple“) ist sicherlich überzeugender als lange PowerPoint-Präsentationen über die Tätigkeit des EBR. EBR-Mitglieder sollten aktiv zuhören und Empathie und Respekt für die Situation und Sorgen ihrer Kollegen zeigen. Beschäftigte zu unterstützen und zu ermutigen, die womöglich von Umstrukturierungen betroffen sind, ist entscheidend, EBR-Mitglieder sollten jedoch keine Versprechungen machen, die sie nach ihrem Besuch nicht einhalten können.

6 – INFORMIEREN SIE IHRE ÖRTLICHE UNTERNEHMENSLEITUNG

EBR-Mitglieder müssen ihre örtliche Unternehmensleitung rechtzeitig vor dem geplanten Besuch über den Zweck und voraussichtlichen Termin unterrichten. Auch wenn EBR-Mitglieder einen Rechtsanspruch auf den Besuch anderer Standorte haben, müssen die örtlichen Verfahren für Anträge auf Freistellung von der Arbeit und die jeweiligen Richtlinien für Dienstreisen eingehalten werden. Um den Besuch zu ermöglichen, könnte die örtliche Personalleitung Hilfe bei der Herstellung der Kontakte zu der Geschäftsleitung der gastgebenden Organisation anbieten.

7 – NEHMEN SIE KONTAKT ZU DER GESCHÄFTS-LEITUNG DES STANDORTES AUF, DEN SIE BESUCHEN

Das EBR-Mitglied sollte mindestens zwei Wochen vor dem geplanten Besuch Kontakt zu der gastgebenden Organisation aufnehmen. Sofern es an dem entsprechenden Standort keinen örtlichen Betriebsrat oder keine Gewerkschaft gibt, ist der Besuch über die örtliche Personalabteilung zu organisieren. In der ersten E-Mail sollten der Grund für den Besuch, der gewünschte Termin, die Dauer, die Zielgruppe und die benötigten Einrichtung eindeutig genannt werden. Es ist nicht unhöflich, um Zeit zu bitten, in der das EBR-Mitglied während des Besuchs allein mit den Beschäftigten reden kann.

8 – ES IST EIN BESUCH, KEIN AUDIT

Professionelle EBR-Mitglieder werden sich stets wie Gäste in dem Betrieb verhalten, den sie besuchen. Es könnte Informationen oder betriebliche Abläufe geben, die Anlass zur Sorge bereiten, aber ein Besuch ist keine Inspektion. EBR-Mitglieder sollten ihre Gastgeber stets respektvoll behandeln und auch schwierige Themen in einer vernünftigen und angemessenen Weise aufnehmen.

9 – NACH DER RÜCKKEHR: DANKEN SIE IHREN GASTGEBERN

Am Ende des Besuchs und nach der Rückkehr sollten EBR-Mitglieder der aufnehmenden Organisation für ihre Gastfreundschaft danken. Die wichtigsten Ergebnisse und Erfahrungen könnten in einer kurzen E-Mail zusammengefasst werden. Idealerweise haben die EBR-Mitglieder direkt Kontakte geknüpft (E-Mail und Telefonnummern), die den künftigen Austausch und die Zusammenarbeit erleichtern.

10 – BEZIEHEN SIE DEN EBR MIT EIN

Vor allem, wenn es ihr allererster Besuch eines anderen Standortes ist, werden EBR-Mitglieder vielleicht ein wenig nervös und unsicher sein. In diesem Fall kann das EBR-Sekretariat mit nützlichem Rat und Unterstützung zur Seite stehen. Der EBR sollte auch für den Fall einbezogen werden, wenn es von Seiten der Unternehmensleitung in Bezug auf den Besuch Hindernisse gibt. Gegebenenfalls kann der EBR ein leitendes EBR-Mitglied aus dem vorsitzführenden Ausschuss benennen, welches das örtliche EBR-Mitglied auf dem Besuch begleitet.



EBR-Werbung an einer Anschlagtafel
in einem DHL-Lager



Wir kamen als Kollegen und gingen als Freunde!
EBR-Mitglieder auf einer Busfahrt



Wir stellen EBR-Mitgliedern alle Mittel zur Verfügung, die sie brauchen. Selbstverständlich können sie Dienstreisen unternehmen und andere Standorte besuchen, wann immer sie dies für nötig erachten. Wir haben 41 Niederlassungen in unserem Land, so dass die zwei EBR-Mitglieder bei ihrer täglichen Arbeit nicht alle persönlich treffen können. Ich weiß, dass sie manchmal andere Standorte besuchen und habe nichts dagegen, da dies zu ihrer Aufgabe gehört.

Managementvertreter





Die Beschäftigten in [Standort] waren sehr an dem Besuch interessiert, und am Ende waren sie wirklich dankbar für unseren Besuch und die Erklärungen, die wir ihnen gaben. Obwohl es nicht viele Neuigkeiten für sie gab, war die Tatsache, dass sie Informationen und Feedback von anderen Personen als dem örtlichen Geschäftsleiter erhielten, äußerst erfreulich. In der Versammlung waren 14 Beschäftigte, abgesehen von dem örtlichen Geschäftsleiter, der nicht daran teilnehmen wollte, damit die Beschäftigten offen reden konnten, und der im Anschluss mit uns sprach. Einige befanden sich sogar im Urlaub und kamen extra zu der Versammlung. Was die Teilnehmerzahl betrifft, so sind 14 von insgesamt 19 in [Land] ein großer Erfolg. Vielleicht keine große Sache, aber es war das erste Mal, seit ich im EBR tätig bin, dass ich das Gefühl hatte, ich habe etwas getan, das meinen Kollegen geholfen hat, und dafür fühle ich mich belohnt.

EBR-Mitglied



DIE ROLLE DER GEWERKSCHAFTEN

Die strategischen Ziele von UNI Europa in EBRs

Von Dimitris Theodorakis (UNI Europa)

Es gibt heute vielerlei Arten der länderübergreifenden Arbeitnehmervertretung und -beteiligung innerhalb unterschiedlicher Unternehmensstrukturen. Zu den Hauptformen gehören Europäische Betriebsräte (EBRs) und Vertretungsorgane in europäischen Unternehmen (SEs). UNI Europa unterstützt alle Arten der länderübergreifenden Arbeitnehmervertretung und hat Leitlinien für den EBR festgelegt, welche die Mitglieder von UNI Europa, Koordinatoren sowie die Mitglieder von EBRs und Besonderen Verhandlungsgremien (BVG) unterstützen sollen.

UNI Europa nutzt die Möglichkeiten, die die europäischen Gesetze bieten, und unterstützt EBRs bei der Erreichung der Gewerkschaftsziele und bei ihrer Arbeit zum Vorteil der Beschäftigten. UNI Europa will sicherstellen, dass die Rechte der Beschäftigten auf Unterrichtung und Anhörung stets befolgt werden. UNI garantiert EBR-Mitgliedern Unterstützung und will zudem gewährleisten, dass alle EBRs uneingeschränkt von den Verbesserungen in der neuen Richtlinie von 2009 (Richtlinie 2009/38 EG) profitieren.

Ziel der europäischen Gewerkschaftsverbände ist es, dass die Einbeziehung der Beschäftigten in die Entscheidungsmechanismen der Unternehmen verstärkt wird, auf welche die entsprechenden Gesetze anwendbar sind. Die Gewerkschaftsverbände können dabei helfen, die länderübergreifende Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmervertretern zu verbessern und Entwicklungen auf Unternehmensebene mit allgemeineren Gewerkschaftszielen zu verknüpfen. UNI Europa leistet Unterstützung, dass sich EBRs zu starken Vertretungsorganen entwickeln, wenn es um die Beteiligung der Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen geht. UNI Europa unterstützt EBR-Mitglieder aus mittel- und osteuropäischen Ländern bei der Kontaktaufnahme zu ihren Gewerkschaften, im Hinblick auf adäquate Schulung sowie die aktive Mitwirkung in ihrem EBR.



Gemeinsam mit den angeschlossenen Gewerkschaften garantiert UNI Europa einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Unternehmen. UNI Europa kann helfen, dass EBR-Mitglieder effiziente Kontakte zu Organen der Arbeitnehmervertretung/-beteiligung anderer Ebenen haben (Arbeitsbereich, regionale, nationale oder internationale Ebenen und Vertretung auf Vorstandsebene). Durch die Koordinierung der Gewerkschaftsaktivitäten auf Unternehmensebene können europäische Gewerkschaftsverbände EBRs in die Lage versetzen, Veränderungen vorweg zu nehmen und der Unternehmensleitung proaktiv mögliche alternative Strategien und Lösungen anzubieten. UNI Europa koordiniert und unterstützt internationale Solidaritätsaktionen und kann als Bindeglied zwischen der zentralen Leitung eines Unternehmens und dem EBR fungieren, wenn die Konzernzentrale ihren Sitz außerhalb der EU hat. UNI Europa unterstützt Gewerkschaften bei der Organisation von Aktionen in multinationalen Unternehmen und bemüht sich um die Unterzeichnung globaler Rahmenverträge. Überdies kann UNI Europa Arbeitnehmervertreter bei der Bildung eines Besonderen Verhandlungsgremiums und der Gründung eines EBR unterstützen.

Im Zuge unserer Bemühungen um eine Stärkung der Arbeitnehmervertretung und effiziente Arbeit der EBRs initiiert und koordiniert UNI Europa die Bildung von Gewerkschaftsbündnissen in Unternehmen, in denen die angeschlossenen Gewerkschaften ein entsprechendes Interesse äußern. Gewerkschaftsbündnisse können eine Verbindung herstellen zwischen der Arbeit der EBR-Mitglieder und EBR-Koordinatoren und den nationalen Arbeitnehmervertretern, die sich in dem betreffenden Unternehmen organisieren. UNI Europa kann EBRs durch die Bildung von Gewerkschaftsbündnissen unterstützen, um eine gemeinsame und koordinierte gewerkschaftliche Herangehensweise an das entsprechende Unternehmen zu gewährleisten. Zudem helfen Gewerkschaftsbündnisse, einen Ausgleich zwischen den nationalen Interessen der Mitglieder zu schaffen, so dass ein echter europäischer/internationaler Ansatz möglich ist und eine stabile Basis für transnationale Gewerkschaftsaktivitäten geschaffen wird (wie etwa Kampagnen oder Verhandlungen für einen globalen Rahmenvertrag). Gewerkschaftsbündnisse unterstützen ferner die Entwicklung der EBRs als ein Instrument, mit dem Mitglieder in Ländern mit einer geringen oder schwachen Einbindung der Gewerkschaft befähigt werden, die gleichen Rechte zu fordern und in Anspruch zu nehmen wie ihre Kollegen in Ländern mit einer größeren Gewerkschaftsmacht.

Die Vision der Europäischen Transportarbeiter-Föderation (ETF) in Bezug auf EBRs

Von Myriam Chaffart (ETF)

Gegenwärtig gibt es im europäischen Transport- und Logistiksektor 37 europäische Betriebsräte (EBR). Davon sind nur 27 aktiv und erfüllen ihre Funktion als Unterrichts- und Anhörungsorgane.



Ein EBR bringt Arbeitnehmervertreter aus unterschiedlichen europäischen Ländern zusammen, in denen ein multinationales Unternehmen tätig ist. In den EBR-Sitzungen werden diese Vertreter von der zentralen Unternehmensleitung in Bezug auf länderübergreifende Themen, die Auswirkungen auf die Beschäftigten haben, unterrichtet und angehört.

Die EU Richtlinie 2009/38/EG, die die Gründung solcher EBRs regelt, ist auf transnationale Unternehmen und Unternehmensgruppen anwendbar, die insgesamt mehr als 1.000 Arbeitnehmer im Europäischen Wirtschaftsraum beschäftigen und davon mindestens 150 in zwei Mitgliedstaaten. Nachdem 10 Jahre versucht wurde, die ursprüngliche Richtlinie von 1994 zu ändern, wurde am 6. Mai 2009 eine Neufassung der EBR-Richtlinie verabschiedet.

Der geschäftsführende Ausschuss der ETF ist für alle Beschlüsse über Themen in Verbindung mit der EBR-Politik verantwortlich. Höchste Priorität der ETF haben ihre kontinuierlichen Anstrengungen, gemeinsam mit den anderen europäischen Gewerkschaftsverbänden eine stabile, zeitgemäße EBR-Richtlinie zu schaffen – insbesondere im digitalen Zeitalter.

Es wurde eine entschlossene Haltung eingenommen, um zu erreichen, dass die Einbeziehung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene nicht mehr nur eine bloße Formalität ist, sondern ein sinnvolles Instrument der Unterrichtung und Anhörung.

EBRs haben ein riesiges Potenzial, Unternehmensentscheidungen in Europas größten Transport- und Logistikunternehmen zu beeinflussen, vor allem im Bereich Automatisierung und Digitalisierung. Die Unterrichtung über die kurz-, mittel- und langfristigen Pläne des Unternehmens ist entscheidend für eine Minimierung der Auswirkungen auf die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen.

Die ETF unternimmt zahlreiche zusätzliche Anstrengungen im Hinblick auf die Einsetzung weiterer EBRs in europäischen multinationalen Transport- und Logistikunternehmen. Die ETF entwickelt Leitlinien und Instrumente, die die Gründung von EBRs im Transportsektor erleichtern.

Seit Juni 2017 hat die ETF ihre Mitglieder mit sechs neuen Anträgen zur Gründung eines EBR unterstützt und freut sich, dass in naher Zukunft die erste Vereinbarung unterzeichnet wird.

SCHULUNG

Die Mitgliedschaft in einem EBR ist ein kontinuierlicher Lernprozess an sich. Die EBR-Tätigkeit unterscheidet sich stark von derjenigen der örtlichen Organe der Arbeitnehmervertretung; die Mitglieder benötigen besondere Kenntnisse und Fähigkeiten, um als Mitglieder erfolgreich zu sein. In Anbetracht der beträchtlichen Abgänge Jahr für Jahr ist die Einarbeitung neuer Mitglieder eine ständige Herausforderung. Die Aufgaben und Funktionen von EBRs zu verstehen ist in hohem Maße ‚Learning by doing‘: Indem neue Mitglieder an Gesprächen teilnehmen, Rat bei erfahreneren Mitgliedern einholen und Experten Fragen stellen, fühlen sie sich in ihrer Rolle wohler und werden vertrauter mit ihr. Einige EBRs führen spezielle Mentoring- oder ‚Buddy‘-Programme für neue Mitglieder durch.

Neben der informellen Lernerfahrung haben EBR-Mitglieder einen gesetzlichen Anspruch auf eine regelmäßige, formalisierte Fortbildung. Was die Art der Schulung betrifft, so bleibt die EBR-Richtlinie recht vage und enthält keine Hinweise zu den Themen, dem Umfang der Schulung oder der Auswahl der Schulungsanbieter. Demzufolge bleibt es jedem EBR selbst überlassen, seine eigene Schulungsmethode anzuwenden und, soweit nötig, mit der Unternehmensleitung Absprachen hinsichtlich des Zeitaufwands und der benötigten Mittel zu treffen. Für die EBRs der Deutschen Bahn und der Deutschen Post DHL ist der Schulungsanspruch zum Glück durch die EBR-Vereinbarungen garantiert. Beide EBRs profitieren von einem außergewöhnlichen Grad an Unabhängigkeit in Bezug auf die Ermittlung ihres Schulungsbedarfs und die Organisation maßgeschneiderter Lösungen. EBR-Mitglieder in Unternehmen mit weniger vorteilhaften Vereinbarungen haben möglicherweise weit weniger Einfluss auf die Art der angebotenen Schulung. Es ist nicht ungewöhnlich, dass sich EBR-Mitglieder von ihren Vorgesetzten bevormundet fühlen, da sie nur Schulungsprogramme und Ausbilder bewilligen, die die Erwartungen, welche die Geschäftsleitung an die Tätigkeit eines EBR stellt, bedingungslos

unterstützen. Im Laufe der Zeit gibt es am Markt eine wachsende Zahl an Schulungsanbietern, die ihre EBR-Dienstleistungen offiziell als „unparteiisch“ anbieten, die jedoch tatsächlich als Unternehmensberater agieren und so die Schaffung eines starken und selbstbewussten EBR gefährden. Arbeitnehmervertreter sollten die vorgeschlagenen Schulungsanbieter stets sorgfältig prüfen und andere EBRs um Referenzen bitten, ehe sie eine Entscheidung treffen.

Die EBR-Schulung hat selbstverständlich ihre Grenzen: In erster Linie muss das Schulungsthema für die Arbeit des EBR relevant und notwendig sein. Zweitens muss der Zeitaufwand angemessen sein und festgelegt werden. Es hat sich bewährt, eine feste Anzahl von Schulungstagen mit der Geschäftsleitung zu vereinbaren, entweder pro Jahr oder über eine Amtszeit. Zu beachten ist, dass der EBR-Schulungsanspruch zusätzlich zu Schulungen besteht, die den örtlichen Organen der Arbeitnehmervertretung, wie z. B. Betriebsräten oder Gewerkschaften, gewährt wird. Drittens müssen die Kosten der Schulung vor der endgültigen Buchung von der Unternehmensleitung genehmigt worden sein.

Ob die EBR-Schulung individuell oder für das gesamte EBR-Team organisiert wird, hängt von der Art der Schulung ab: Sprachunterricht z. B. wird heute in vielen multinationalen Unternehmen vor Ort als ständige Schulung angeboten und hat nachhaltigere Ergebnisse als eine einmalige Veranstaltung, an der EBR-Mitglieder mit unterschiedlichen Vorkenntnissen teilnehmen. Die EBR-Gruppenschulung in speziellen Themen hingegen bietet eine hervorragende Gelegenheit, den Zusammenhalt des EBR als Team zu stärken. Daher ziehen es viele EBRs vor, mindestens ein oder zwei gemeinsame Schulungstage im Jahr zu organisieren. Dabei ist die korrekte Planung äußerst wichtig, um die Kontrolle über die begrenzten Mittel zu behalten und um sicherzustellen, dass sowohl der individuelle Schulungsbedarf als auch derjenige der Gruppe gut aufeinander abgestimmt sind.

Das wichtigste Kriterium für die Wahl eines Schulungsthemas muss sein, ob die EBR-Mitglieder infolge der Schulung effizienter arbeiten können. Die Themen, Ausbilder und Schulungsmethoden sollten es den Teilnehmern ermöglichen, den größten Nutzen aus der Unterrichtung und Anhörung durch die Unternehmensleitung zu ziehen. Mitunter wird es sich erst in der/den nächsten EBR-Sitzung(en) zeigen, ob die Schulung ihren Zweck erfüllt hat und das Gelernte in die Praxis umgesetzt werden kann. Und schließlich ist darauf hinzuweisen, dass Schulung keine Unterhaltungsveranstaltung ist. Zwar sollte die Lernumgebung stets positiv und inspirierend sein, aber keine Schulung wird ein gutes Ergebnis haben, wenn die Teilnehmer nicht bereit sind, zu lernen, über ihre Erfahrungen nachzudenken und mitunter ihre Einstellungen und alten Gewohnheiten zu ändern.



Teambuilding bei einer EBR-Schulung

Die folgende Themenliste ist nicht abschließend, sondern umfasst Schulungsprogramme, die für eine aktive EBR-Mitgliedschaft allgemein als relevant und sehr hilfreich angesehen werden:

RECHTLICHER HINTERGRUND UND EUROPÄISCHES ARBEITSGESETZ

Arbeitnehmervertreter müssen genau verstehen, welche Rechte und Pflichten sie haben. Dies beinhaltet Kenntnisse über das EBR-Richtlinie, die EBR-Vereinbarung und andere EU-Gesetze, die für die Beschäftigten und ihre Vertreter von Bedeutung sind. Viele Unternehmen bieten zudem Schulungen über die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Betriebsräten und/oder Gewerkschaften in den einzelnen EU-Ländern an.

VERSTÄNDNIS FINANZIELLER UND WIRTSCHAFTLICHER DATEN

Führungskräfte sind es gewohnt, täglich mit Begriffen wie ‚EBIT‘, ‚Cashflow‘ oder ‚CapEx‘ umzugehen. Ohne grundlegende Finanzkenntnisse werden es EBR-Mitglieder in einer Vollversammlung schwer haben. Ziel der Finanzschulung ist es, etwas über die Art und Weise zu lernen, in der ein Unternehmen geführt wird und wie die Berichterstattung über das Unternehmen am Markt ist. Das Verständnis für die Wirtschaftssprache und die zugrunde liegenden Konzepte werden den Weg für einen konstruktiven Dialog mit der Unternehmensleitung ebnen.

INTERKULTURELLE KOMMUNIKATION

Es wird nicht lange dauern, bis neue Mitglieder bemerken, wie unterschiedlich sich Kollegen aus anderen Ländern in den Sitzungen und anderswo verhalten. Die interkulturelle Schulung dient dazu, die Augen zu öffnen und die Verhaltensmuster und zugrunde liegenden Konzepte der verschiedenen europäischen Kulturen zu verstehen. Das kulturelle Bewusstsein versetzt EBR-Mitglieder in die Lage, falsche Wahrnehmungen und Vorteile zu überdenken und zu überwinden.

THEMENBEZOGENE SCHULUNG

Wann immer der EBR tiefer in ein Thema eindringen will, das aus der Sicht der Beschäftigten von Interesse ist, kann eine entsprechende Schulung stattfinden. Die Schulung kann dazu beitragen, die Wissensbasis aller Mitarbeiter zu vergrößern, um den EBR in die Lage zu versetzen, sich mit Vorschlägen und Ideen proaktiv an die Unternehmensleitung zu wenden. Die themenbezogene Schulung kann z. B. die Bereiche Sicherheit und Gesundheitsschutz, Digitalisierung, Leiharbeit oder Gleichstellung umfassen.

VERHANDLUNGS- GESCHICK UND PRÄSENTATIONS- TECHNIKEN

Gute und erfolgreiche EBR-Mitglieder sind hervorragende Kommunikatoren. In den EBR-Schulungssitzungen können die Mitglieder lernen, wie sie Kollegen und Geschäftsleitung überzeugen. Diese Schulung kann zudem das Selbstvertrauen stärken, wenn es darum geht, vor einem größeren Publikum zu reden; die Mitglieder lernen, Lampenfieber zu überwinden und komplexe Probleme in den Sitzungen mit der Geschäftsleitung auf eine konstruktive Weise zu lösen.

TEAMBILDUNG

Ohne einen starken Teamgeist wird jeder EBR scheitern. Das Ziel von ‚Mit einer Stimme reden‘ kann erreicht werden, wenn die Mitglieder lernen, ihre individuellen Ziele und die Interessen des EBR insgesamt in Einklang zu bringen. Die Teambildung ist Gegenstand einer EBR-Gruppenschulung. Die Teamschulung mit speziellen Schulungsinstrumenten und -techniken trägt dazu bei, den Teamentwicklungszyklus zu beschleunigen, insbesondere am Anfang eines neuen EBR. Die Schulung kann auch angewandt werden, wenn in einem EBR, der sich mit Gerangel und Rivalität konfrontiert sieht, das Vertrauen und die Einheit wiederhergestellt werden müssen.

EBR-Mitglieder sollten stets bestrebt sein, nach neuen Schulungsgelegenheiten Ausschau zu halten und den EBR über ihren Schulungsbedarf informieren. Vorschläge für geeignete Themen und Programme für die EBR-Gruppenschulung sind ebenfalls erwünscht. Für eine individuelle Schulung auf lokaler Ebene bieten die Gewerkschaftsorganisationen in einigen Ländern Semi-

nare und Kurse an. Zudem organisiert das Europäische Gewerkschaftsinstitut (ETUI) offene Kurse für EBR-Mitglieder. Die Zahl der unabhängigen Anbieter für spezielle EBR-Schulung ist eher begrenzt. Interessierte Mitglieder sollten immer Rat vom EBR-Sekretariat einholen, bevor sie bei der Unternehmensleitung einen formellen Schulungsantrag stellen.

SCHUTZ

Kein Mitarbeiter sollte sich scheuen, dem EBR beizutreten und in den Sitzungen seine/ihre Meinung zu äußern. Aus der europäischen Gesetzgebung geht eindeutig hervor, dass die Mitglieder vor jeder Art von Diskriminierung infolge ihrer EBR-Mitgliedschaft geschützt sind. Als die EBR-Richtlinie in nationales Recht umgesetzt wurde, waren alle EU-Mitgliedstaaten verpflichtet, Schutzbestimmungen für EBR-Mitglieder in ihren Ländern zu erlassen. Gemäß diesen Bestimmungen genießen EBR-Mitglieder in den meisten Mitgliedstaaten grundsätzlich das gleiche Maß an Schutz wie die Mitglieder örtlicher Vertretungsorgane, wie etwa Betriebsräte oder Gewerkschaften. Einer der Mängel der Richtlinie besteht darin, dass sie nur auf die örtlichen Gesetze verweist und nicht in ganz Europa die gleichen Schutzrechte garantiert.

Aufgrund des gewählten Ansatzes wurde die Ungleichheit hinsichtlich der Arbeitnehmerrechte in Europa aufrechterhalten, mit dem Ergebnis, dass für Mitglieder ein und desselben EBR uneinheitliche Schutzstandards gelten. Somit haben EBR-Mitglieder aus Ländern mit strengen Arbeitsgesetzen wenig Anlass zur Sorge, aber leider stellt sich die Situation für Kollegen aus Ländern, in denen die Arbeitnehmerrechte eher beschränkt sind oder die rechtliche Durchsetzung von Rechten mit großen Schwierigkeiten verbunden ist, weniger günstig dar.

Habe Mut und sage,
was du denkst!
Eine portugiesische
Arbeitnehmervertre-
terin des EBR der
Deutschen Post DHL



Da man sich dieser Ungleichheit bewusst war, hatte der Schutz der EBR-Mitglieder für die Deutsche Bahn und die Deutsche Post DHL in den Verhandlungen der EBR-Vereinbarungen Priorität. Beide Vereinbarungen unterstreichen den Grundsatz, dass die Mitglieder aufgrund ihres Amtes weder bevorzugt noch diskriminiert werden dürfen. Die zentrale Leitung und die Arbeitnehmervertreter einigten sich darauf, ein Kontrollsystem einzuführen, bei dem jede potentielle Entlassung eines Mitglieds automatisch ein Tagesordnungspunkt auf der europäischen Agenda wird und keine endgültige Maßnahme gegen ein EBR-Mitglied oder einen Stellvertreter verhängt werden kann, bevor nicht der EBR einbezogen wurde.

Bei der Deutschen Post DHL wurde der Schutzmechanismus im Laufe der Jahre mehrfach ausgelöst, und jedes Mal hat der Sonderausschuss die besonderen Umstände eingehend analysiert. Fairerweise muss man sagen, dass die Untersuchungen niemals die Annahme bestätigt haben, dass eine geplante Entlassung auf ein bestimmtes Verhalten im Zusammenhang mit dem EBR-Mandat zurückzuführen war. Bei den meisten Untersuchungen wurde festgestellt, dass das EBR-Mitglied von einem Betriebsübergang oder Umstrukturierungsmaßnahmen betroffen war wie andere Kollegen in dem entsprechenden Land. In einigen Fällen wurde der EBR einbezogen, als gegen Mitglieder aufgrund ihres örtlichen Mandats als Arbeitnehmervertreter ein Disziplinarverfahren eingeleitet wurde. Obwohl diese Fälle nicht zum Aufgabenbereich des EBR gehören, stimmte die zentrale Leitung in diesen

Fällen mit dem EBR überein, dass die Vorwürfe entweder unbegründet waren oder dass das Disziplinarverfahren nicht gemäß den Unternehmensrichtlinien durchgeführt wurde. Folglich wurden die betroffenen EBR-Mitglieder wieder vollständig eingegliedert.

Es muss betont werden, dass Fälle, wie die oben genannten, selten vorkommen. Sie sollten nicht zu der Annahme führen, dass Unternehmen wie die Deutsche Bahn oder die Deutsche Post DHL eine Diskriminierung von Mitarbeitern aufgrund ihrer EBR-Mitgliedschaft tolerieren würden. Im Gegenteil, die zentrale Unternehmensleitung war stets hilfsbereit und hat innerhalb des örtlichen Managements das Bewusstsein für den rechtlichen Status von EBR-Mitgliedern gestärkt. Das kann in anderen Unternehmen und Branchen ganz anders aussehen (siehe Box).

Wie oben beschrieben, gibt es Regeln und Verfahren, um sicherzustellen, dass kein Arbeitnehmer aufgrund seiner Mitgliedschaft im EBR besorgt sein muss. Überdies werden die EBRs alles unternehmen, um ihre Mitglieder zu schützen. Allerdings hat der Schutz auch Grenzen: Wenn ein Lager geschlossen wird oder Verwaltungsfunktionen an ein Shared-Services-Center im Ausland ausgelagert werden, wird kein von der Maßnahme betroffenes EBR-Mitglied bevorzugt behandelt. Mit anderen Worten, ein EBR-Mitglied kann aus betrieblichen oder individuellen Gründen entlassen werden (es sei denn, das örtliche Gesetz sieht einen erweiterten Schutz vor), die nichts mit der EBR-Mitgliedschaft zu tun haben.

Andere Unternehmen – andere Sitten

Miroslav war ein junger Finanzcontroller, der für ein multinationales US-amerikanisches Unternehmen in einem Shared-Services-Center in Osteuropa arbeitete. Er war einer der engagiertesten Mitglieder seines EBR, und seine Kollegen bewunderten ihn, dass er sich nie scheute, offen seine Meinung zu äußern. Vom EBR begeistert, begann Miroslav Unterschriften zur Gründung eines örtlichen Betriebsrates zu sammeln. Als die EBR-Wahlen begannen, bemühte sich die nationale Unternehmensleitung sehr um alternative Kandidaten, doch Miroslav gewann das Rennen mit großem Abstand. Am nächsten Tag wurde er wegen eines Disziplinarverfahrens ins Büro gerufen. Zwei

Vorgesetzte hätten bezeugt, dass Miroslav ihre Teams gestört hätte, indem er sich als EBR-Kandidat vorstellte. Miroslav hatte nur fünfzehn Minuten, um schriftlich seine Unschuld zu beweisen, und wurde am darauffolgenden Tag wegen groben Fehlverhaltens entlassen. Anfangs war er entschlossen, seine Rechte vor Gericht geltend zu machen, doch in seinem Land können Gerichtsverfahren langwierig und die Ergebnisse unvorhersehbar sein. Zu Hause hatte er eine junge Familie, die er ernähren musste. Nach zwei Wochen starker emotionaler Höhen und Tiefen beschloss Miroslav, seinen Ärger hinunterzuschlucken, und verließ das Unternehmen mit einer Abfindung in Höhe von drei Monatsgehältern.

EBR-Mitglieder, die sich um ihren Schutz sorgen oder gegen die Disziplinarverfahren eingeleitet worden sind, sollten folgende Empfehlungen befolgen:

INFORMIEREN SIE DAS EBR-SEKRETARIAT

Je früher der EBR von der Sache erfährt, desto schneller kann er Kollegen mit Rat unterstützen oder Präventionsmaßnahmen einleiten. Selbst wenn das EBR-Mitglied Fehler begangen hat und die Vorwürfe der Geschäftsleitung womöglich berechtigt sind, gibt es keinen Grund, sich davor zu scheuen, das EBR-Sekretariat zu informieren. Das EBR-Sekretariat wird die Angelegenheit stets mit großer Sensibilität und vertraulich behandeln, es sei denn, das betreffende Mitglied willigt ein, dass ein größerer Personenkreis über den Fall unterrichtet wird.

SAMMELN SIE FAKTEN

Ein Disziplinarverfahren oder gar eine Kündigung sind oft das Ergebnis von Konflikten, die schon seit einiger Zeit schwelen. Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, Verhaltensweisen, Vorfälle oder Aussagen, die für eine spätere Untersuchung relevant sein können, bereits zu einem frühen Zeitpunkt aufzuzeichnen. Je sachlicher solche Aufzeichnungen sind, desto leichter ist es, zu rekonstruieren, was wirklich geschehen ist.

LASSEN SIE SICH RECHTLICH BERATEN

Da sich die nationalen Gesetze unterscheiden, muss jeder Fall vor dem rechtlichen Hintergrund des jeweiligen Landes betrachtet werden. Gewerkschaftlich organisierte EBR-Mitglieder haben den großen Vorteil, dass die Gewerkschaften ihren Mitgliedern i.d.R. eine kostenfreie Rechtsberatung anbieten. Im Hinblick auf den garantierten Schutz und die Unterstützung kann es nützlich sein, einer Gewerkschaft beizutreten. Unabhängige Rechtsanwälte sind kostenintensiver. Durch eine frühzeitige Hinzuziehung eines Rechtsberaters können Verfahrensfehler vermieden werden, überdies wird so ein Weg aufgezeigt, aus der Spirale von Sanktionen und Eskalation herauszukommen.

BERUHIGEN SIE SICH

Kollegen, die sich bei der Arbeit benachteiligt fühlen oder eines Fehlverhaltens beschuldigt werden, werden sehr emotionale Zeiten durchmachen. Unfaire Behandlung am Arbeitsplatz kann zu Enttäuschung, Frustration und Ärger führen. Gute Freunde, Familienangehörige und Kollegen sind wichtig, da sie mit Rat und Trost zur Seite stehen können, damit die betroffene Person besonnen bleibt. Außerdem können sie die betroffene Person davor schützen, der Versuchung zu erliegen, Gegenangriffe zu unternehmen und in einem Zustand der Selbstverteidigung eine weitere Eskalation zu provozieren.

VERLANGEN SIE ZEUGENAUSSAGEN

Bei einer angeblichen unfairen Behandlung oder einem Disziplinarverfahren wird alles auf die Frage hinauslaufen, ob es genügend Beweise dafür gibt, dass die Anschuldigungen begründet sind. Beschwerden, die eher auf Gerüchten oder Vermutungen beruhen, werden wahrscheinlich zurückgewiesen, es sei denn, es gibt entsprechende Zeugen oder Beweise. Falls möglich, sollten Kollegen oder andere Personen benannt werden, die ein Fehlverhalten beweisen oder die Vermutungen des Arbeitgebers widerlegen können.

BEREITEN SIE SICH AUF EINE ANHÖRUNG VOR

In einer bestimmten Phase einer Kündigung oder eines Disziplinarverfahrens wird es eine offizielle Anhörung geben, um den Fall zu untersuchen und gegebenenfalls eine Entscheidung zu. Die Verfahren und Zeitrahmen für solche Anhörungen sind von Land zu Land unterschiedlich. Nach den meisten gesetzlichen Bestimmungen ist es zulässig, dass die betreffende Person zur Unterstützung von einer Vertrauensperson begleitet wird. Dies kann entweder ein Gewerkschaftsfunktionär, ein Betriebsratsmitglied oder ein Kollege sein. EBR-Mitgliedern wird dringend geraten, niemals allein zu einer Anhörung zu erscheinen.

UNTERSCHREIBEN SIE IM ZWEIFELSFALL KEINE DOKUMENTE

Bevor Sie ein Dokument unterschreiben, das der Arbeitgeber ihnen vorlegt, sollten sie den Inhalt verstanden haben und sich über die möglichen Folgen ihrer Unterschrift im Klaren sein. Wie alle Arbeitnehmer sollten sie sich EBR-Mitglieder davor hüten, etwas unter Zwang zu unterschreiben. Gleich ob es sich um das Anhörungsprotokoll, eine Zeugenaussage oder ein Schuldeingeständnis handelt, es muss immer berücksichtigt werden, dass das unterschriebene Dokument später gegen die betreffende Person verwendet werden kann. Ferner sollte berücksichtigt werden, dass Streitbelegungen oder Abfindungsvereinbarungen die Parteien normalerweise daran hindern, den Konflikt fortzuführen oder ein Gerichtsverfahren einzuleiten, außerdem wird die betreffende Person zur Geheimhaltung verpflichtet werden. Im Zweifelsfall sollten Arbeitnehmer immer zögern, ein vorbereitetes Dokument zu unterschreiben, und um eine angemessenen Bedenkzeit bitten.

Jede Form von Diskriminierung gegen ein EBR-Mitglied wird wahrscheinlich zu einer Bewährungsprobe für die Stärke und den Zusammenhalt des EBR insgesamt. Die gemeinsame Reaktion wird zeigen, ob der EBR nur eine Gruppe Einzelner ist oder ob die Mitglieder als Team zusammenstehen. „Du wirst niemals allein gehen“ muss

das Motto sein, wann immer Mitglieder des Teams ins Visier genommen werden. Empathie zeigen und einen Kollegen/eine Kollegin unterstützen, die in die Kritik geraten ist, gehören zu den vornehmsten Aufgaben aller EBR-Mitglieder.

EBR-RECHTSPRECHUNG

Gerichtsverfahren in Verbindung mit EBR-Angelegenheiten sind eher selten und kompliziert. Ein Unternehmen vor Gericht zu bringen, bleibt der letzte Ausweg für die Streitbeilegung. In einer gereiften Beziehung erkennen der EBR und die Unternehmensleitung ihre gegenseitigen Rechte an und werden stets bestrebt sein, strittige Fragen auf gutlichem Wege zu lösen. Diese Methode funktioniert umso besser, je größer die gegenseitige Kontrolle ist, die klar definiert ist und als rechtsverbindlich anerkannt wird.

In den ersten Jahren der Richtlinie wurden viele EBR-Vereinbarungen als unverbindliche Vereinbarung ausgelegt, die nicht rechtlich durchgesetzt werden konnte. Mittlerweile können bei wesentlichen Verstößen gegen eine rechtsgültige EBR-Vereinbarung für einen formellen Beschluss die zuständigen Gerichte angerufen werden. Grundsätzlich unterliegen alle Kollektivrechte eines EBR (wie etwa das Recht, Sitzungen abzuhalten oder das Recht auf Unterrichtung und Anhörung) der Gerichtsbarkeit des Landes, in dem das Unternehmen eingetragen ist. Rechtsstreitigkeiten in Verbindung mit dem EBR der Deutschen Bahn beispielsweise würden der Zuständigkeit des Berliner Arbeitsgerichts unterliegen, während das Arbeitsgericht in Bonn für Streitigkeiten zuständig ist, welche die Tätigkeit des EBR der Deutschen Post DHL betreffen. Persönliche Angelegenheiten der EBR-Mitglieder unterliegen hingegen der Zuständigkeit

des inländischen Arbeitsgerichts des Landes, in dem das EBR-Mitglied angestellt ist. Zu solchen persönlichen Angelegenheiten können Streitigkeiten in Bezug auf das Wahlverfahren, die individuelle Schulung, den Schutz oder die Kommunikationsrechte zählen.

Gerichtsverfahren betreffen stets besondere Einzelfälle, so dass es wichtig ist, die Gerichtsurteile unter dem richtigen Blickwinkel zu betrachten. Dennoch haben einige EBR-Entscheidungen eine größere öffentliche Beachtung außerhalb der juristischen und akademischen Kreise gefunden, da sie dazu beigetragen haben, die Absichten des europäischen Gesetzgebers zu verdeutlichen. Im Folgenden werden einige Beispiele für die wichtigsten EBR-bezogenen Fragen beschrieben, die den Arbeitsgerichten in der Vergangenheit vorgetragen wurden.

Müssen Nicht-EU-Unternehmen einen EBR gründen?

Der deutsche Milliardär Michael Kühne hat keinen Hehl daraus gemacht, was er von Betriebsräten und Gewerkschaften hielt. Als das deutsche Arbeitsgesetz Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften 1976 gestattete, mit den Aktionären im Aufsichtsrat zu sitzen, wanderte Kühne aus und verlegte den Hauptsitz von Kühne+Nagel in die Schweiz. Doch war die Schweiz ein sicherer Hafen

vor den europäischen Betriebsräten? Kühne meinte ja, da sie nicht Mitglied der Europäischen Union ist, und ignorierte hartnäckig die Forderungen der Beschäftigten, die nötigen Informationen für die Gründung eines EBR zu liefern. Als größtes Unternehmen auf EU-Territorium entschuldigte sich das deutsche Tochterunternehmen von Kühne+Nagel beim deutschen Gericht und

behauptete, es hätte keinen Einfluss darauf, die verlangten Informationen von seinen europäischen Schwestergesellschaften zu bekommen. Als die Sache dem Europäischen Gerichtshof vorgetragen wurde, hatten die europäischen Richter keinen Sinn für Humor und ordneten an, die deutsche Unternehmensleitung solle ihre europäischen Schwestergesellschaften vor Gericht bringen und Kooperation einklagen. Nach mehreren Gerichtsverfahren gab die Unternehmens-

führung ihren Widerstand schließlich auf, so dass im Jahr 2012 ein EBR gegründet wurde – etwa 16 Jahre nachdem der erste Antrag auf Gründung eines EBR gestellt worden war. Der Fall Kühne+Nagel motivierte die Europäische Union, in der Neufassung der Richtlinie von 2009 vorzusehen, dass jedes Nicht-EU-Unternehmen für EBR-Angelegenheiten einen „Vertreter“ innerhalb der EU benennen muss.

Können lokale Themen „transnational“ sein?

Anfang Februar 1996 kündigte der französische Autobauer Renault völlig unerwartet an, er werde bis Juli desselben Jahres seine belgische Produktionsstätte in Vilvoorde in der Nähe von Brüssel schließen. Infolgedessen wurden 3.000 Renault-Beschäftigte und etwa 1.500 Beschäftigte in direkten Zulieferunternehmen darüber informiert, dass sie ihre Arbeitsplätze verlieren würden. In der belgischen Gesellschaft herrschte breiter Konsens, dass bei dieser Entscheidung sämtliche gesetzlichen Bestimmungen und Verfahren für Werksschließungen außer acht gelassen worden waren. Die belgische und die flämische Regierung verurteilten die Schließung scharf und verklagten das Unternehmen wegen Verletzung des OECD-Verhaltenskodex. Große Firmen beschlossen, alte Fahrzeuge nicht durch Renault-Fahrzeuge zu ersetzen,

und manche Bürger versahen ihre Autos sogar mit dem Schriftzug: „Das ist mein letzter Renault“. Mehrere Gerichte kamen zu dem Schluss, dass Renault sowohl gegen inländisches als auch europäisches Recht verstoßen hatte. Aus einer EBR-Perspektive wurde das wichtigste Urteil vom französischen Arbeitsgericht in Nanterre gefällt. Das Gericht bestätigte, die Position des EBR, dass das Unternehmen die Unterrichts- und Anhörungsrechte des EBR verletzt hatte. Mit dem Urteil wurde klar gestellt, dass eine Entscheidung in einem Land (Frankreich), die Auswirkungen auf die Beschäftigten in einem anderen Land (Belgien) hat, eine länderübergreifende Dimension hat und dass der EBR das Recht hatte, einbezogen zu werden.

Ersetzt die EBR-Unterrichtung die Anhörung auf lokaler Ebene?

Arbeitsplatzabbau ist doppelt verletzend, wenn der Arbeitgeber nicht den Anstand besitzt, die Belegschaft über die Entlassungen zu informieren. Der Begriff ‚Cornflake-Entlassungen‘ wird verwendet, wenn Arbeitnehmer beim Frühstück aus dem Radio oder Fernsehen von Entlassungen erfahren. Die britische Einzelhandelskette Marks & Spencer berief eine vertrauliche Sitzung ihres EBR in London ein, um die Schließung aller ihrer Warenhäuser in Kontinentaleuropa zu verkünden. Die Unternehmensleitung lehnte jeden weiteren Dialog mit

den örtlichen Betriebsräten oder Gewerkschaften ab, mit der Begründung, der EBR sei bereits unterrichtet worden. Ein französisches Gericht verurteilte Marks & Spencer zur Zahlung eines Bußgeldes, weil das Unternehmen gegen das Gesetz verstoßen hatte, indem es die Beschäftigten nicht unterrichtet hatte, die per E-Mail entlassen wurden. Das Urteil bestätigt, dass die Unternehmensleitung im Falle einer Umstrukturierung die doppelte Verpflichtung hat, den EBR auf europäischer und nationaler Ebene zu unterrichten und anzuhören.

EBR-Mitglieder von
British Airways nach
der Bestätigung
ihrer Rechte durch
das Arbeitsgericht



Ist Auslagerung ein Thema für die europäische Anhörung?

Es ist schon lange her, dass Reisende vor einem Reisebüro Schlange standen, um Flüge zu buchen. Die technologische Innovation stellt die Luftfahrtindustrie seit zwanzig Jahren vor eine permanente Herausforderung. Mit der Marktliberalisierung und der Ankunft der Billigfluglinien hat sich das gesamte Geschäftsmodell drastisch verändert. Die britische Flugschiff-Fluglinie British Airways reagierte mit massiven Kosteneinsparungsmaßnahmen, darunter Entlassungen und Auslagerungen, auf die Herausforderungen. Vor allem die Bodenverkehrsdienste in Kontinentaleuropa wurden an zwielichtige Billiganbieter ausgelagert. Immer wenn ein weiterer Flughafen ausgelagert wurde, forderte der EBR eine Unterrichtung und Anhörung, doch die Unternehmensleitung bezeichnete jedes einzelne Projekt als „rein

lokale“ Angelegenheit. Die EBR-Mitglieder nannten dies oft „Salamitaktik“, um ihre Frustration zum Ausdruck zu bringen. Als 2006 die Auslagerung des Flughafens Wien angekündigt wurde, sah der EBR keine andere Möglichkeit, als das Arbeitsgericht in Brüssel anzurufen, wo die EBR-Vereinbarung eingetragen war. Glücklicherweise war der EBR in der Lage, dem Richter eine Kopie einer PowerPoint-Präsentation vorzulegen, mit der bewiesen werden konnte, dass es sich um eine gesamteuropäische Auslagerungsstrategie handelte, welche die zentrale Unternehmensleitung sorgfältig geplant hatte. Das Gericht zögerte nicht, mit der Auferlegung einer drastischen Geldstrafe zu drohen, wenn British Airways die Unterrichtung und Anhörung des EBR nicht binnen 24 Stunden nach der Gerichtsentscheidung beginnen würde.

Was ist vertraulich?

Das komplexe Thema Vertraulichkeit wird seit dem Bestehen von EBRs kontrovers diskutiert. Ist die Einstufung von Informationen als vertraulich ein Vorrecht der Unternehmensleitung oder müssen bestimmte Kriterien zugrunde gelegt werden? Dies war eine der Fragen, die der EBR des US-amerikanischen IT-Unternehmens Oracle dem britischen Central Arbitration Committee (CAC, Zentrale Schlichtungsstelle) stellte, welches das zuständige juristische Organ für EBR-Vereinbarungen ist, die britischem Recht unterliegen. 2017 hatte die zentrale Unternehmensleitung den EBR in einer kurzen Telefonkonferenz über die Auslagerung von Kundendienstaktivitäten aus meh-

ren europäischen Ländern an ein Shared-Services-Center in Rumänien informiert, wodurch 384 Arbeitsplätze abgebaut wurden. Der EBR wurde darauf hingewiesen, dass die gelieferten Informationen streng vertraulich seien und weder intern noch extern weitergegeben oder darüber diskutiert werden dürfe. Ein Verstoß würde – so die zentrale Unternehmensleitung – sofortige Disziplinarmaßnahmen zur Folge haben. Im Gegensatz zu dieser Aussage des Arbeitgebers kam das CAC zu dem Schluss, dass es von Seiten der Unternehmensleitung unangemessen sei, dem EBR eine pauschale, uneingeschränkte Geheimhaltungsverpflichtung aufzuerlegen.

AKRONYME UND ABKÜRZUNGEN

(Wichtige EBR- und Wirtschaftsbegriffe)

Slang, Jargon, Abkürzungen und Akronyme sind in der heutigen Geschäftswelt immer weiter verbreitet. Die folgende Liste enthält einige der am häufigsten verwendeten Begriffe. EBR-Mitglieder sollten gegebenenfalls nicht zögern, Referenten (und Kollegen) um eine Erläuterung zu bitten.

AER	Annual Equivalent Rate (Jahresäquivalenzsatz)	CL	Contract Logistics (Kontraktlogistik)
AGM	Annual General Meeting (Jahreshauptversammlung)	CLA	Collective Labour Agreement (Tarifvertrag)
AOB	Any Other Business (Verschiedenes)	COGS	Costs Of Goods Sold (Herstellungskosten)
APAC	Asien-Pazifik (Region)	COO	Chief Operation Officer
ARD	Acquired Rights Directive (Richtlinie zu erworbenen Rechten)	CRL	Confidential Reporting Line (Vertrauliche Berichtslinie)
B2B	Business to Business (Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen)	CSR	Corporate Social Responsibility (Gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens)
B2C	Business to Consumer (Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden)	DB	Deutsche Bahn
BC	Business Committee (Geschäftsbereichsausschuss)	DP	Deutsche Post
BU	Business Unit (Geschäftsbereich)	DPDHL	Deutsche Post DHL Group
CAGR	Compound Annual Growth Rate (Jährliche Wachstumsrate)	DGFF	DHL Global Forwarding Freight (DPDHL)
CAPEX	Capital Expenditure (Kapitalaufwand)	DSC	DHL Supply Chain (DPDHL)
CHRO	Corporate Human Resources Officer (Personalreferent)	EAT	1. Europäischer Lufttransport (DPDHL Airline); 2. Employee Appeal Tribunal (UK) (Berufungsgericht für Arbeitnehmer)
CEE	Central and Eastern Europe (Mittel- und Osteuropa)	EBIT	Gewinn vor Finanzergebnis, außer- ordentlichem Ergebnis und Steuern
CEO	Chief Executive Officer (Generaldirektor/Vorstandsvorsitzender)	EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte)
CFO	Chief Financial Officer (Leiter Finanzwesen)	ECJ	Europäischer Gerichtshof (EuGH)
CIS	Certified International Specialist (DPDHL)	eCS	E-Commerce-Lösungen (Deutsche Post DHL)
		EEA	European Economic Area (Europäischer Wirtschaftsraum (EWR))

EMEA	Europa, Nahost und Afrika	IFRS	International Financial Reporting Standard (Internationale Rechnungslegungsvorschriften)
EMF (DPDHL)	Europäisches Managementforum	IPO	Initial Public Offering (Börsengang)
EOS	Employee Opinion Survey (Mitarbeitermeinungsumfrage)	JV	Joint Venture
EPS	Earnings Per Share (Gewinn je Aktie)	K	Tausend (in Verbindung mit einer Zahl z. B. 10K = Zehntausend)
ER	Employee Relations (Arbeitnehmerbeziehungen)	KBR	Konzernbetriebsrat
E-Share	(Datenbank)	KPI	Key Performance Indicator (Leistungskennzahl)
ETF	European Transport Workers' Federation (Europäische Transportarbeiter-Föderation)	LTIP	Long-Term Incentive Plan (Langzeit-Incentiveplan)
FAR	Fatal Accident Rate (Quote der Unfälle mit tödlichem Ausgang)	LTIFR	Lost Time Injury Frequency Rate (Unfallhäufigkeitsrate)
FTE	Full-Time Equivalent (Vollzeitäquivalent)	LTIR	Lost Time Injury Rate (Unfallhäufigkeitsrate)
FY	1. Fiscal year; 2. Financial year (1. Steuerjahr; 2. Bilanzjahr)	LT	Leadership Team (Führungsteam)
FYI	For your information (Zu ihrer Information)	LWC	Local Works Council (Örtlicher Betriebsrat)
GBR	Gesamtbetriebsrat	LY	Last Year (Vorjahr)
GDPR	General Data Protection Regulation (Datenschutzgrundverordnung)	M&A	Mergers and Acquisitions (Unternehmenszusammenschlüsse und Übernahmen)
GBS	Global Business Services	MC	Geschäftsführender Ausschuss
GP	Gross Profit (Bruttogewinn)	MD	Managing Director (Geschäftsführer)
H1	Erstes Halbjahr (Finanz- oder Kalenderjahr)	N/A	1. Not Applicable; 2. Not Available (1. Nicht zutreffend; 2. Nicht verfügbar)
HC	Headcount (Mitarbeiterzahl)	NDA	Non-Disclosure Agreement (Geheimhaltungsvereinbarung)
HQ	Headquarters (Konzernzentrale)	NN	Lateinisch: Nomen Nominandum (wird noch benannt)
HR	Human Resources (Personalabteilung)		

OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Entwicklung und Zusammenarbeit)	TEC	Top Executive Committee (Oberstes Leitungsgremium)
OHS	Occupational Health and Safety (Arbeitsschutz)	TEU	Twenty-Foot Equivalent Unit (Zwanzig-Fuß-Äquivalente-Einheit (Standardcontainer))
OOO	Out Of Office (Abwesenheit)	TU	Trade Union (Gewerkschaft)
PC	Presiding Committee (Vorsitzführender Ausschuss)	TUPE	Transfer of Undertakings and Protection of Employees (Betriebsübergang und Arbeitnehmerschutz)
P&L	Profit and Loss (Statement) (Gewinn- und Verlustrechnung)	TWA	Temporary Work Agency (Leiharbeitsunternehmen)
P&P (DPDHL)	Post and Parcel (Brief- und Paketdienst)	UIC	International Union of Railways (Internationaler Eisenbahnverband)
Q1	1. Quartal	UKI	Vereinigtes Königreich und Irland)
QSHE	Quality, Safety, Health and Environment (Qualität, Sicherheit, Gesundheitsschutz und Umwelt)	UNI	(vormals) Union Network international (heute: UNI Global Union)
ROI	Return On Investment (Kapitalrendite)	VAT	Value Added Tax (Mehrwertsteuer)
SC	1. Sonderausschuss; 2. Supply Chain (Lieferkette)	ViCo	Videokonferenz
SGI (DB)	Schenker Global Interface	VLY	Versus Last Year (gegenüber dem Vorjahr)
SSC	Shared-Services-Center	VP	Vice President (Vizepräsident)
SFF (DPDHL)	Safety First Framework	WG	Working Group (Arbeitsgruppe)
SMT	Senior Management Team (Geschäftsleitung)	WMS	Warehouse Management System (Lagerverwaltungssystem)
SNB	Besonderes Verhandlungsgremium (BVG)	YOY	Year Over Year (im Jahresvergleich)
SSA	Subsahara-Afrika	YTD	Year To Date (seit Jahresbeginn)
T&Cs	Terms and Conditions (Bedingungen)	ZRWD (DB)	Central Regulation Database (Zentralregelwerksdatenbank)
TBD	1. To Be Determined; 2. To Be Decided (1. Wird noch entschieden)		



