



ETF-Leitlinien im Falle von Umstrukturierungen transnationaler Unternehmen

Einführung

Umstrukturierungen von Unternehmen haben sich seit den 90er Jahren erheblich weiterentwickelt. Zunächst einmal sind sie keine außergewöhnliche Reaktion mehr auf erhebliche finanzielle Schwierigkeiten oder Marktkrisen. Umstrukturierungen sind heute in allen Sektoren und Ländern gängige Geschäftspraxis, die von Unternehmen genutzt wird, um sich an sich verändernde Marktbedingungen, den technologischen Fortschritt und den wachsenden Wettbewerb anzupassen. Des Weiteren sind Umstrukturierungen zudem komplexer und vielschichtiger geworden. Sie können mehrere Länder betreffen und verschiedene Formen annehmen (von Standortverlagerungen, Fusionen und Übernahmen, Outsourcing, Offshoring, Ausgliederungen bis hin zu Joint Ventures¹), die unterschiedliche rechtliche Anforderungen und Auswirkungen haben². Schließlich hat sich auch das Tempo der Veränderungen im heutigen Geschäftsumfeld beschleunigt. Oft bleibt weniger Zeit für eine gründliche Analyse und Planung, sodass der Prozess chaotischer und schwieriger zu verfolgen ist.

Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften haben grundsätzlich das Recht auf Unterrichtung und Anhörung, wenn im Rahmen von Umstrukturierungen Massenentlassungen, Geschäftsverlegungen oder wesentliche Änderungen der Beschäftigungsbedingungen geplant sind. Ihre Aufgabe ist es, als wichtige Vermittler zu fungieren, um die Rechte der Arbeitnehmer zu schützen, bessere Ergebnisse auszuhandeln und Unterstützung bei schwierigen Übergangsphasen zu bieten. Ihre Beteiligung trägt dazu bei, dass der Prozess ausgewogener und für die Arbeitnehmer gerechter ist. Angesichts immer häufigerer, komplexerer und schnellerer Umstrukturierungen ist es für sie jedoch noch schwieriger geworden, den Strategien einiger Unternehmen, die darauf abzielen, Arbeitnehmer, Standorte und Länder gegeneinander auszuspielen, und die teilweise zu Sozialdumping führen, vorzugreifen und entgegenzuwirken.

¹ Fusion bedeutet, dass sich zwei Unternehmen zu einer Einheit zusammenschließen. Eine Akquisition/Übernahme liegt vor, wenn ein Unternehmen in eine andere bestehende juristische Einheit integriert wird. Outsourcing bedeutet, dass eine Tätigkeit an ein anderes Unternehmen ausgelagert wird. Bei einer Standortverlagerung bleibt die Tätigkeit innerhalb des Unternehmens, wird aber an einen anderen Ort verlegt. Beim Offshoring bleibt die Tätigkeit ebenfalls im Unternehmen, wird aber außerhalb der EU-Grenzen verlagert. Ausgliederung bedeutet, dass eine Tätigkeit in ein neues, eigenständiges Unternehmen überführt wird. Joint Ventures sind neue Geschäftseinheiten, die von zwei oder mehr Unternehmen gegründet und kontrolliert werden.

² Empfehlungen für den gewerkschaftlichen Umgang mit 10 verschiedenen Arten von transnationalen Umstrukturierungen finden Sie im Transnational Restructuring Navigator, der von wmp consult und Syndex Europe in enger Zusammenarbeit mit den europäischen Gewerkschaftsverbänden, einschließlich der ETF, sowie dem EGB und dem ETUI entwickelt wurde: <https://restructuring-navigator.eu/>.



Als Europäischer Gewerkschaftsverband ist die ETF fest davon überzeugt, dass länderübergreifende Probleme wie Umstrukturierungen länderübergreifende Lösungen erfordern und dass nur eine starke grenzüberschreitende Koordinierung die häufig asymmetrischen Machtverhältnisse zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern ausgleichen kann. Vorliegende Leitlinien sollen daher Klarheit über den Prozess, die verfügbaren Instrumente und die Beteiligung der ETF schaffen.

Wie kann Umstrukturierungen vorgegriffen und auf sie reagiert werden?

Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften sollten nicht darauf warten, bis Umstrukturierungen durchgeführt werden. Gewerkschaften müssen ganz im Gegenteil die Umstrukturierungen so weit wie möglich vorwegnehmen, um so früh wie möglich in den Prozess einbezogen zu werden. Nur durch die Vorwegnahme des Wandels können Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften Einfluss auf Unternehmensentscheidungen nehmen, anstatt lediglich die sozialen Auswirkungen von Umstrukturierungen abzuschwächen. Zu diesem Zweck gibt es zwei wichtige Instrumente:

- 1. Europäische Betriebsräte (EBR)³ und Betriebsräte in Unternehmen mit dem Statut einer Europäischen Gesellschaft (Societas Europaea – SE-BR)** sind die ersten und bislang einzigen Gremien auf europäischer Ebene, die die Interessen der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene förmlich vertreten und die Unterrichtung und Anhörung von Entscheidungsträgern auf höchster Ebene ermöglichen. Darüber hinaus bieten sie Arbeitnehmern und Gewerkschaftsvertretern aus ganz Europa eine hervorragende Gelegenheit, sich regelmäßig zu treffen, Informationen untereinander auszutauschen (auch außerhalb der jährlichen Sitzungen und zu Themen, die nicht in der EBR-Vereinbarung enthalten sind) und den nationalen Arbeitnehmervertretern Bericht zu erstatten. Sie können somit auch als Frühwarnsystem dienen. Es ist daher sehr wichtig, ihre Funktionsweise zu verstehen und ihr volles Potenzial zu nutzen⁴.

In der Tat hat die Praxis gezeigt, dass der Aufbau europäischer Gewerkschaftsstrategien rund um die EBR erfolgreich sein kann, insbesondere wenn die Arbeitnehmervertreter konkrete Gegenvorschläge auf der Grundlage des sozialen Dialogs auf transnationaler Unternehmensebene vorbringen können oder durch den sozialen Dialog auf nationaler Ebene erzielte Ergebnisse ausweiten können. Damit ist ein Dialog mit der Unternehmensleitung möglich und können konkrete konstruktive Maßnahmen im Vorfeld ergriffen werden⁵.

Aber auch EBR haben ihre Grenzen, zum Beispiel wenn:

- die Unternehmensleitung die Arbeit des EBR/SE-BR behindert, indem sie dessen Recht auf rechtzeitige Unterrichtung und Anhörung verletzt;

³ Weitere Informationen über EBR finden Sie in den politischen Leitlinien der ETF zur Koordinierung der Europäischen Betriebsräte, die 2024 aktualisiert wurden.

⁴ Weitere Anleitungen finden Sie im ETUI-Handbuch für europäische Arbeitnehmervertreter „Die richtige Vorbereitung auf Veränderungen im Unternehmen“.

⁵ Europäischer Gewerkschaftsbund (EGB), Umstrukturierungen multinationaler Unternehmen: Bewältigung der Krise durch verstärkte grenzüberschreitende Koordinierung der Gewerkschaften, 2011.

- die gewerkschaftliche Präsenz schwach ist bzw. der Wille zur (Re-)Aktion fehlt;
- sie nicht in allen Ländern, die von der Umstrukturierung betroffen sind, vertreten sind;
- Verhandlungen oder Arbeitskampfmaßnahmen erforderlich sind.

2. Bei Bedarf können zusätzlich **grenzüberschreitende Unternehmensnetzwerke von Gewerkschaftsvertretern** eingerichtet werden, um sicherzustellen, dass alle Gewerkschaften (einschließlich derjenigen, die nicht im EBR/SE-BR vertreten sind oder wenn es keinen EBR/SE-BR gibt) über das Geschehen im Unternehmen informiert werden. Unternehmensnetzwerke tragen dazu bei, dass Informationen auf allen Ebenen ausgetauscht werden können, sodass ein besseres Verständnis der Situation und der Strategie der Unternehmensleitung möglich ist. Darüber hinaus können sie bei der Ausarbeitung einer gemeinsamen Gewerkschaftsstrategie helfen, um schnell auf die nächsten Schritte reagieren zu können und sicherzustellen, dass die Umstrukturierung auf sozial verantwortliche Weise durchgeführt wird.

EBR/SE-BR und Unternehmensnetzwerke ergänzen einander und sollten zur gegenseitigen Unterstützung zusammenarbeiten. Die Verbindung zwischen beiden beruht auf engen Beziehungen zu den nationalen Gewerkschaften und der ETF. Dem EBR-Koordinator kommt hierbei ebenfalls eine wichtige Rolle zu⁶.

Die Gründung eines neuen EBR kann bis zu drei Jahre dauern, bevor er seine Arbeit aufnehmen kann. Ist zum Zeitpunkt einer wahrscheinlichen Umstrukturierung kein EBR vorhanden, ist die Einrichtung eines Unternehmensnetzwerks die beste Möglichkeit, um schnell reagieren zu können.

ETF-Koordinierung

Umstrukturierungen sind einer der komplexesten Bereiche einer guten Koordinierung für die ETF, insbesondere da:

- sie auf einer schnellen und klaren Kommunikation zwischen den verschiedenen Parteien (ETF-Mitgliedsorganisationen, EBR, EBR-Koordinator, ETF-Sekretariat) beruht;
- nationale und europäische Arbeitnehmervertretungsstrukturen möglicherweise unterschiedliche Informations- und Anhörungsrechte und -verfahren haben, was zu möglichen Terminkollisionen führen kann;
- EBR-Mitglieder könnten zögern Informationen weiterzugeben, die von der Unternehmensleitung als vertraulich eingestuft wurden;
- in vielen Fällen nationale und europäische Strukturen nichts von den jeweiligen Zuständigkeiten, Rechten und Verfahren wissen und daher ihre zusammengefassten Rechte nicht optimal nutzen können.

Die tatsächliche Koordinierungsfähigkeit der ETF hängt daher in hohem Maße von einer **transparenten und rechtzeitigen Kommunikation** aller Beteiligten sowie einer gründlichen Bewertung der Situation ab.

⁶ Weitere Informationen zur Rolle des EBR-Koordinators finden Sie in den politischen Leitlinien der ETF zur Koordinierung der Europäischen Betriebsräte.



Ein Unternehmensnetzwerk kann unter verschiedenen Gegebenheiten errichtet werden:

1. Wann?

Die Wahl des richtigen Zeitpunkts ist entscheidend, daher müssen die Informationen so schnell wie möglich weitergegeben werden.

• **Vor der Ankündigung**

Das Unternehmensnetzwerk kann eingerichtet werden, sobald der EBR/SE-BR oder eine Gewerkschaft auf eine kritische Situation hinweist, die gewerkschaftliche und industrielle Maßnahmen erfordert (z. B. Pläne für einen Stellenabbau, eine drohende Insolvenz des Unternehmens, Gerüchte über einen Umstrukturierungsplan).

→ In jedem Fall müssen die Informationen zunächst überprüft und bestätigt werden.

→ Unter dem Dach der ITF könnte bereits ein globales Gewerkschaftsnetz eingerichtet worden sein. Daher muss zunächst geprüft werden, ob dieses Netz bereits existiert, und, falls dies der Fall ist, eine Abstimmung mit der ITF erfolgen.

→ Sobald genügend Informationen vorliegen, um die Situation zu beurteilen, kann ein Treffen organisiert werden.

• **Spätestens nach der Ankündigung der Unternehmensleitung**

Wenn ein multinationales Unternehmen Umstrukturierungsmaßnahmen ankündigt, die mehr als ein Land betreffen, beruft die ETF eine Koordinierungssitzung ein, sobald ihr die Informationen über die Umstrukturierung vorliegen.

2. Von wem?

- Auf Initiative des ETF-Sekretariats (z. B. im Falle einer Fusion)
- Auf Antrag der angeschlossenen Gewerkschaftsorganisation(en)

3. Wie?

Bei dieser Koordinierungssitzung treffen sich folgende Personen:

- **Gewerkschaftsvertreter** aus den wichtigsten europäischen Ländern: Hauptsitz und Niederlassungen des Unternehmens;
- **die für die Unternehmenspolitik/EBR zuständigen nationalen Gewerkschaftsfunktionäre**, die in der Lage sind, die Informationen zu sammeln und an die Arbeitnehmervertreter des Unternehmens in ihrem Land (zentraler Vertrauensmann, Gruppen-/Zentralbetriebsratsvorsitzender usw.), sowie an den/die für den Sektor in ihrer Gewerkschaftsorganisation zuständigen Funktionär/e weiterzuleiten.
Die nationale Gewerkschaft kann von Fall zu Fall entscheiden, sich im Netzwerk durch einen anderen als den für die Unternehmenspolitik/den EBR zuständigen Funktionär vertreten zu lassen.
→ In jedem Fall muss die an der Sitzung teilnehmende Person ein klares Mandat haben und in der Lage sein, Entscheidungen im Namen ihrer Organisation zu treffen!
- **EBR-Vertreter** (wenn es einen EBR gibt): a priori nur Gewerkschaftsmitglieder (oder, wenn es für die Diskussionen sinnvoll ist, alle EBR-Delegierten unabhängig von ihrer Gewerkschaftszugehörigkeit – solange sie nicht Mitglieder des Geschäftsführungsteams in ihrem Heimatland sind);
- **EBR-Koordinator** (falls vorhanden);
- **EBR-Experten** (falls vorhanden);



- **Arbeitnehmervertreter auf Vorstandsebene** (falls vorhanden);
- **ETF-Sekretariat** (Beauftragter für EBR und Unternehmenspolitik, Beauftragter für den betreffenden Sektor, falls zutreffend und möglich ETF-Generalsekretär).

Alle Teilnehmer der Sitzung sollten ein klares Mandat ihrer Organisation haben, damit sie sich äußern und die notwendigen Entscheidungen treffen können.

Ziel der **Koordinierungssitzung** ist:

- ein gemeinsames Verständnis für den Prozess, die Art der Umstrukturierung und die möglichen Folgen zu schaffen;
- sicherzustellen, dass alle Gewerkschaften mit Mitgliedern im Unternehmen, einschließlich derjenigen, die nicht im EBR/SE-BR vertreten sind, über den gleichen Informationsstand verfügen, um so eine angemessene Weiterverfolgung auf nationaler Ebene zu gewährleisten;
- sicherzustellen, dass der politische Wille zur Zusammenarbeit vorhanden ist;
- eine rasche und koordinierte Reaktion der Gewerkschaften zu gewährleisten (durch Vereinbarung einer Strategie/eines Aktionsplans);
- falls erforderlich, Unterstützung des EBR/SE-BR.

Angesichts der üblichen Dringlichkeit der Situation und der Notwendigkeit, schnell zu reagieren, finden die Sitzungen in der Regel online statt. Je nach den verfügbaren Haushaltsmitteln stellt die ETF während der Sitzung Dolmetscher bereit.

Zu den möglichen Maßnahmen im Rahmen der Strategie gehören:

- Solidaritätsaktionen mit den Arbeitnehmern
- Kampagnen (Presse, soziale Medien)
- gemeinsame Erklärungen
- Briefe an die Unternehmensleitung
- Treffen mit der Unternehmensleitung
- Aushandlung eines europäischen Rahmenabkommens
- Überzeugungsarbeit auf europäischer Ebene (z. B. Treffen mit der Europäischen Kommission, mit Mitgliedern des Europäischen Parlaments)
- ...

Nach der Koordinierungssitzung wird die ETF eine Zusammenfassung und zu treffende Maßnahmen an alle ihre Mitgliedsorganisationen weiterleiten. Falls dies sinnvoll erscheint, kann die ETF einen Kommunikationskanal einrichten, um einen schnellen Informationsaustausch zu ermöglichen (z. B. über eine WhatsApp-Gruppe).

Die der ETF angeschlossenen Gewerkschaften sowie der eventuell vorhandene EBR (d. h. EBR-Koordinator, ETF-Sachverständiger, gewerkschaftlich organisierte EBR-Mitglieder, Präsidium) müssen die ETF unverzüglich über alle Entwicklungen in Bezug auf das Umstrukturierungsprojekt, den Fortschritt des Informations- und Konsultationsprozesses sowie über ihre jeweilige Position zu den vorgeschlagenen Maßnahmen informieren.

Bei Bedarf kann die ETF Folgetreffen einberufen.