

# EWC: FIT FOR CHANGE



## WEITERBILDUNGSMODULE FÜR EUROPÄISCHE BETRIEBSRÄTINNEN ZUM THEMA RESTRUKTURIERUNG



Gefördert von der Europäischen Kommission

**GP** **A** **djp**  
GEWERKSCHAFT DER PRIVATANGESTELLTEN  
DRUCK - JOURNALISMUS - PAPIER

## Projektpartner



## Impressum:

HerausgeberIn: GPA-djp, Abteilung Europa, Konzerne und Internationale Beziehungen

Autorin: Nicola Sekler

Layout: Verlag des ÖGB GmbH

Fotos: GPA-djp, fotolia.com

DVR: 0046655, ÖGB ZVR-Nr.: 576439352

Juni 2017

## INHALTSVERZEICHNIS

1. WAS BRAUCHEN EUROPÄISCHE BETRIEBSRÄTINNEN?	5
2. RECHTLICHE GRUNDLAGEN FÜR WEITERBILDUNGSMASSNAHMEN	7
3. DAS SETTING – UMSETZUNG   ZIELGRUPPE   ZIELE	8
3.1. Zielgruppe   TeilnehmerInnen	8
3.2. Praktische Umsetzung   Zielsetzungen	9
4. SEMINAR 1: GRUNDLAGEN   SETTING THE PICTURE	11
Modul 1.A: Vorstellung der EBR-Teams	11
Modul 1.B: Polit-ökonomische Rahmenbedingungen der Restrukturierung und Unternehmensstrategien	11
Modul 1.C: Unterschiedliche Typen von Veränderung	11
Modul 1.D: Argumente für/gegen Restrukturierung	12
Modul 1.E: Ist deine Vereinbarung „fit for change“?	12
5. SEMINAR 2: EWC-TEAMS TO BE PREPARED FOR CHANGE ...	13
Modul 2.A: Wie funktioniert unser EBR – eine Analyse	13
Modul 2.B: Analyse der Informations- und Kommunikationsflüsse	13
Modul 2.C: Eine strategische Arbeitweise im EBR-Team entwickeln	13
6. SEMINAR 3: STRATEGICALLY INTO THE FUTURE ...	14
Modul 3.A: Die Vertraulichkeitsfalle ...	14
Modul 3.B: Strategieentwicklung bei Restrukturierungsmaßnahmen	14
Modul 3.C: Wie reagieren bei Restrukturierungsansagen?	14
Modul 3.D: Mögliche (politische) Strategien	15
Modul 3.E: Wenn alle Stricke reißen ... Was tun, wenn Information und Konsultation ausbleiben?	15
7. ARBEITSBLÄTTER – ACTIVITY SHEETS	15
7.1 EBR-Teams: Vorstellung und Erfahrungsaustausch (Modul 1.A + 1.C)	15
7.2 Checklist: Ist deine EBR-Vereinbarung „fit for change“? (Modul 1.E)	16
7.3 Analyse der eigenen BR-Arbeit (Modul 2.A)	17
7.4 Wie verstehen wir uns als EBR? (Modul 2.A)	17
7.5 Soziogramm: Analyse der Informations- und Kommunikationsflüsse (Modul 2.B)	18
7.6 Reflexionsfragen Teambuildingaufgabe (Modul 2.C)	19
7.7 Demokratie im EBR (Modul 2.C)	20
7.8 Rollenspiel: Strategien bei Restrukturierungsmaßnahmen (Modul 3.B)	21
WEITERFÜHRENDE HINWEISE	26

## EINLEITUNG UND GEBRAUCHSANWEISUNG

Der vorliegende Leitfaden für Weiterbildungsmodule zum Thema Restrukturierung richtet sich einerseits an TrainerInnen, die Seminare für Europäische BetriebsrätInnen (EBR) anbieten oder EBR-Gremien über längere Zeit begleiten. Die Module sowie insbesondere auch die in Abschnitt 7 ausführlich beschriebenen Methoden können aber auch von EBR-Teams selbst genutzt werden, wenn sie sich – z.B. im Rahmen einer Jahresklausur oder, wenn ein Team sich neu formieren will – mit einzelnen Themenbereichen vertieft auseinandersetzen wollen.

Nach den einleitenden Abschnitten zu den Fähigkeiten und Kompetenzen, die EBR-Gremien im Kontext von Restrukturierung benötigen (Abschnitt 1), den rechtlichen Grundlagen, auf denen der Anspruch auf Weiterbildungsmaßnahmen basiert (Abschnitt 2), und dem Setting (Abschnitt 3), liegt das Hauptaugenmerk des Leitfadens auf der Vorstellung von interaktiv gestalteten Weiterbildungsmodulen.

- ✗ In den Abschnitten 4–6 werden die drei im Rahmen des Projektes durchgeführten Seminare vorgestellt, unterteilt in einzelne aufeinanderfolgende Module, die jeweils ungefähr einem Zeitausmaß von 1,5 Stunden entsprechen. Jedes Modul ist dabei gleichzeitig so eigenständig und in sich abgeschlossen, dass es auch einzeln herausgegriffen werden kann. Die bei jedem Modul angeführten Ziele sorgen neben den Inhalten für eine Orientierung. In der Kategorie „Umsetzung“ wird die Art und Weise der Durchführung beschrieben – einfachere Übungen werden direkt dort ausgeführt, aufwändigere Methoden sind mit \*\* gekennzeichnet und werden in Abschnitt 7 beschrieben.
- ✗ In Abschnitt 7 werden die wichtigsten und innovativsten Methoden ausführlicher vorgestellt. Zur besseren Orientierung ist immer angegeben, im Rahmen welchen Moduls diese Übung angewendet wurde.

An der Konzeptionalisierung der Seminare, die im Rahmen des EU-Projektes „**EWC: FIT FOR CHANGE – Developing training for EWCs for restructuring**“ stattgefunden haben und die die Grundlage für diesen Leitfaden bilden, haben viele ExpertInnen in der Weiterbildung von EBR-Mitgliedern mitgewirkt. An dieser Stelle sei folgenden Personen ganz herzlich für ihren Einsatz gedankt:

- **den TrainerInnen der Seminare:** Marielle van der Coelen (SBI Formaat), Bruno Demaître (ETUI), Bob Fazakerley (Unite), Ingrid Stipanovsky (GPA-djp, externe Trainerin), Sjef Stoop (SBI Formaat)
- **den TeilnehmerInnen der ExpertInnen-Workshops:** Werner Drizhal (GPA-djp), Wolfgang Greif (GPA-djp, Projektleiter), Jonathan Hayward (Unite), Sophia Reisecker (GPA-djp), Frank Siebens (ver.di), Eckhard Voss (wmp consult)

# 1. WAS BRAUCHEN EUROPÄISCHE BETRIEBSRÄTINNEN?

Veränderung in Unternehmen ist immer: neben großen Veränderungen mit unternehmensweiten Restrukturierungsmaßnahmen – Standortverlagerungen, Stellenabbau, Betriebsübergängen, usw. – gibt es auch die Veränderungen, die in kleinen Schritten immer wieder für Herausforderungen sorgen – dazu gehören firmeninterne Abläufe, branchenspezifische Anforderungen, aber auch langfristige Prozesse wie die viel diskutierte Digitalisierung. Nicht jede Veränderung ist schlecht oder negativ per se, deshalb benötigt es ein gutes Abwägen der Vor- und Nachteile, möglicher Szenarien und der daraus abzuleitenden Strategien: Widerstand leisten? Erdulden? Begleiten und wenn ja, wie? Kontrollieren? Steuern, aber wie? Managen? Lenken? Antizipieren? Sicher ist: Kein Weg führt daran vorbei, sich in den Prozess aktiv einzumischen und dabei immer die Interessen der ArbeitnehmerInnen im Auge zu behalten.

Alle diese Veränderungen verlangen von BetriebsrätInnen ständig Reaktionen, manchmal mit mehr, oft mit weniger Zeit. Dann einen wirklich strategischen Umgang mit der (veränderten) Situation zu meistern, ist nicht immer leicht. Veränderungsprozesse im Kontext von Europäischen BetriebsrätInnen bergen dabei zusätzliche Herausforderungen:

- EBR-Teams sind bunt zusammengewürfelt: Neben unterschiedlichen persönlichen Fähigkeiten, Erfahrungen, Voraussetzungen, Stärken und Schwächen kommen sie aus unterschiedlichen Ländern und damit verbundenen Traditionen, z.B. bzgl. der Rolle von Gewerkschaften, wie kämpferisch dem Management gegenüber aufgetreten wird, usw.
- EBR-Teams trennen viele Kilometer, sie sehen sich selten, haben also wenig Zeit, sich kennenzulernen und face-to-face gemeinsame Positionen zu entwickeln.

Dadurch werden gute Kommunikationsstrukturen umso wichtiger für die Zeit zwischen den Treffen, aber auch gute Absprachen, wie Entscheidungen schnell und trotzdem unter Einbeziehung möglichst vieler ablaufen können, wie Informationen fließen, usw ...





- **EBR-Mitglieder sind oft „dazwischen“:** sie starten als nationale VertreterInnen von teilweise sehr unterschiedlichen Standorten und damit verbundenen Interessen, aber gleichzeitig müssen sie als EBR-Mitglieder über den Tellerrand denken, gemeinsam mit ihren EBR-KollegInnen Lösungen finden, die nicht immer ihrem nationalen Interesse voll entsprechen.

- **EBR-Arbeit ist strategische Netzwerkarbeit** mit sehr unterschiedlichen Akteuren und jeweiligen Interessen, die nicht immer gleich ersichtlich sind. Zu entscheiden ist: wer, wann und wie als Kooperationspartner in Frage kommt; wer, wann und wie informiert, zu Rate gezogen oder in Schranken gewiesen werden soll; usw.

**Hinweis:** Die 4 Abbildungen mit den Schlagwortwolken stellen eine ausführliche Sammlung von Fähigkeiten und Kompetenzen dar, die EBR-Teams mit Blick auf das Thema Restrukturierung haben bzw. sich aneignen sollten. Sie wurden im Rahmen eines ExpertInnen-Workshops des Projektes erarbeitet.

**Diese Herausforderungen zu meistern, verlangt von EBR-Gremien einige Kernkompetenzen und -voraussetzungen:**

- ✓ **Überblick bekommen und behalten und Führung im Prozess übernehmen:** Was sind unsere Ziele? Wer sind die beteiligten Akteure? Welche davon sind mögliche Kooperationspartner? Wie und wo liegen Handlungsoptionen? Welche Strategien sollten dementsprechend verfolgt werden? Welche Kriterien legen wir an? Welche Prioritäten setzen wir? Wann ist das Ergebnis ein Erfolg? ...
- ✓ **vorbereitet und (schnell) einsatzfähig sein:** Voraussetzung dafür sind gute Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen und eine transparente Arbeitsweise im EBR-Team
- ✓ **strategische Netzwerkarbeit:** Der Aufbau und die Pflege von Netzwerken unternehmensintern sowie mit externen ExpertInnen stellt eine permanente Aufgabe dar, damit sie im Anlassfall schnell abrufbar sind. Insbesondere eine enge Beziehung zu Gewerkschaften – national, europaweit und international – mit ihrer Expertise und ihren Kontakten ist wichtig
- ✓ **proaktives Denken und Handeln:** dies ist wichtig für die Entwicklung eigener Positionen und Alternativen, aber auch in Bezug auf das Lesen und Erkennen von Managementstrategien
- ✓ transnationales Denken und Handeln lernen

Diese Kompetenzen zu vermitteln bzw. EBR-Teams und EBR-Einzelmitglieder dabei zu unterstützen, ihre Kompetenzen zu erkennen, zu entwickeln und einzusetzen,

dazu benötigt es Weiterbildungsmaßnahmen. Ziel sollte dabei nicht nur die Vermittlung von Wissen sein, sondern die Schaffung von Räumen für Reflexion, Austausch und strategische Weiterentwicklung.

## 2. RECHTLICHE GRUNDLAGEN FÜR WEITERBILDUNGSMAßNAHMEN

Auch wenn den EBR-Mitgliedern gewerkschaftliche Sachverständige zur Beratung und Unterstützung zur Verfügung stehen, ist die Aus- und Weiterbildung eine wesentliche Säule effizienter EBR-Arbeit.

Die **rechtliche Grundlage** dafür stellt die Neufassung der **EBR-Richtlinie** im Jahr 2009 dar, sie enthält die Verpflichtung des Unternehmens, dem EBR die notwendige Weiterbildung zur ordnungsmäßigen Ausübung des Mandates anzubieten, als Standard. Etwas unklar definiert bleibt allerdings die Kostenübernahme und Bildungsfreistellung – diese in der **EBR-Vereinbarung** zu regeln garantiert, dass EBR-Mitglieder unabhängig der nationalen Regelungen in den verschiedenen europäischen Ländern gleiche Ausgangsbedingungen haben. Wichtig ist, sich im EBR und mit dem Management darauf zu verständigen, dass eine EBR-Qualifizierung eine Zukunftsinvestition ist, die sowohl den ArbeitnehmerInnen als auch dem Unternehmen dient.

Bei der **Kostenübernahme** sollte klar festgelegt sein, dass das Unternehmen die Kosten für die Qualifizierungsmaßnahmen trägt. Sinnvoll darüber hinaus wäre, Qualifizierungsmaßnahmen für die gesamte EBR-Körperschaft in enger zeitlicher und örtlicher Verbindung mit den Sitzungen des EBR zu legen. Das spart nicht nur Kosten, sondern auch Zeit. Bezüglich **Freistellung** sollte diese Weiterbildungsregelung über den nationalen Anspruch zur Bildungsfreistellung hinaus reichen.

**Möglicher Textvorschlag in der EBR-Vereinbarung:** „... Alle Mitglieder des Europäischen Betriebsrats haben über ihre jeweils nationalen Bildungsansprüche als Arbeitnehmervertreter hinaus, einen Qualifizierungsanspruch, soweit für sie Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen ihrer Tätigkeit erforderlich sind insbesondere im Fremdsprachenbereich und in weiteren für die Europäische Betriebsratsarbeit relevanten Materien. (...) Darüber hinaus kann der EBR – ggf. auch im zeitlichen Zusammenhang mit einer Vollversammlung – ein Training des gesamten Gremiums veranstalten. Die Kosten für die Qualifizierungsmaßnahmen übernimmt die zentrale Unternehmensleitung.“

Um **Weiterbildung als strategisches Ziel der EBR-Arbeit** immer vor Augen zu haben, empfiehlt es sich, ein EBR-Mitglied damit zu beauftragen, mittelfristige

Entwicklungs- und Weiterbildungspläne für Mitglieder und das gesamte Gremium aufzustellen und auf deren Umsetzung zu achten.

Bei der **Sondierung von Aus- und Weiterbildungsangeboten** sollte zwischen Fähigkeiten und Kompetenzen unterschieden werden, die das einzelne Mitglied des EBR benötigt (individuelle Kompetenzen, z.B: Lernen einer Fremdsprache), und solchen, die stärker die Arbeit des Gesamtremiums betreffen (kollektive Kompetenzen, z.B: Erarbeitung und Durchsetzung eines Arbeitsprogramms, länderübergreifender Umgang mit der Restrukturierung des Unternehmens oder Fachwissen für zukünftige Arbeitsschwerpunkte).

Für die Qualifizierung von EBR-Mitgliedern steht eine Reihe von Angeboten zur Verfügung, „fertige“ Standardseminare, aber auch maßgeschneiderte Seminare für einen bestimmten EBR. In vielen Ländern ist die EBR-Weiterbildung ein zentrales Aufgabenfeld der Gewerkschaften mit vielfältigen Erfahrungen.

- **Angebote auf nationaler und internationaler Ebene nutzen:** Internationale Bildungsarbeit ist gerade unter dem Gesichtspunkt der zusätzlichen Vielfalt und des interkulturellen Lernens eine neue Herausforderung für die einzelnen Gewerkschaften in Europa und ihre europäischen Gewerkschaftsverbände. Sie veranstalten spezielle Weiterbildungsangebote und Konferenzen auf europäischer Ebene (siehe dazu u.a. die Plattform des Europäischen Gewerkschaftsinstitutes (ETUI) für EBR-Trainings <http://www.ewctraining.eu/>).
- **Qualifizierungen für den gesamten EBR „machen den Unterschied“:** Das Ziel solcher Trainings ist es, die Arbeit des Gesamtremiums zu stärken. Inhaltlich geht es um Teamfähigkeit und die Stärkung der Gruppenidentität sowie um die Erweiterung der politisch-strategischen Kompetenzen. In mehrtägigen Weiterbildungsmaßnahmen kann Inhalt mit Vernetzung und besserem Kennenlernen der EBR-Mitglieder kombiniert werden.

## 3. DAS SETTING

### 3.1. Zielgruppe | TeilnehmerInnen

Wie eingangs schon beschrieben, EBR-Teams sind bunt zusammengewürfelt: Fähigkeiten und Kompetenzen sind aufgrund der jeweiligen Position im Unternehmen, der Branche, der persönlichen politischen Ausrichtung, der politischen Situation im jeweiligen Land, des Standortes, der Betriebszugehörigkeit, der EBR-Erfahrung, des Vorwissens in den für EBR wichtigen Themengebieten, der Sprache, etc. sehr unterschiedlich. Die Herausforderung für Weiterbildungsmaß-



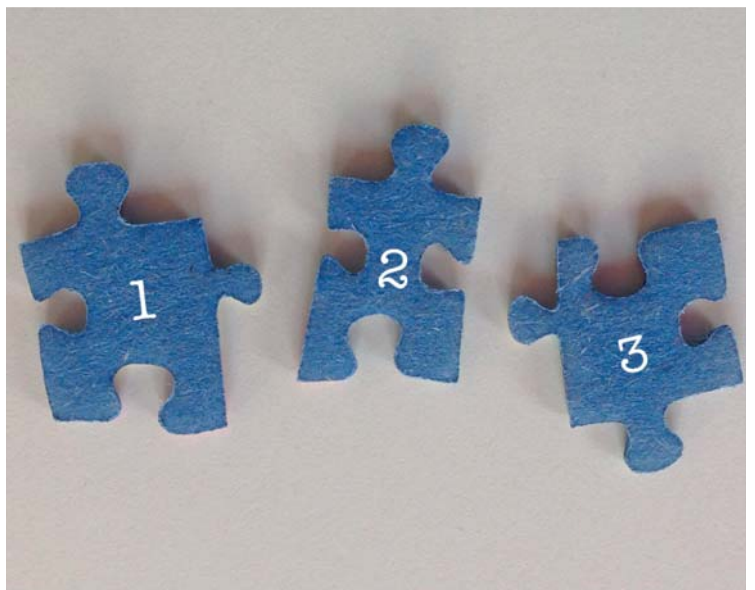
nahmen ist, diese Vielfalt „im Raum“ als Ressource zu sehen und zu nutzen. Dies gilt für Trainings, an denen Einzelmitglieder aus unterschiedlichen EBR-Gremien teilnehmen, ebenso wie für Maßnahmen, die sich an komplette EBR-Gremien richten sowie Mischformen, bei denen mit jeweils mehreren Mitgliedern aus unterschiedlichen EBR-Teams gearbeitet wird. Lediglich die Zielsetzungen werden sich bei den unterschiedlichen Zielgruppen ändern: Während bei Trainings ganzer EBR-Gremien Kennenlernen & Austausch vielleicht darauf abzielen, die Herkunft (kulturell, Unternehmensbereich, etc.) sichtbar zu machen, um sie bei strategischen Fragen und Arbeitsweisen besser berücksichtigen zu können, steht bei der Arbeit mit gemischten EBR-Teams im Vordergrund, durch Erfahrungsaustausch neue Handlungsmöglichkeiten zu erschließen.

Die in den Abschnitten 4-7 vorgestellten Module und Übungen sind aber in allen Fällen verwendbar, lediglich kleine Adaptierungen sind an manchen Stellen notwendig, Schwerpunktsetzungen werden variieren. Hilfreich für die Auswahl des passenden Moduls für die geplante Weiterbildungsmaßnahme sind die jeweils angeführten Ziele, sie geben eine gute Orientierung.

Bunt in ein paar Zahlen: In den drei im Rahmen des Projektes **„EWC: FIT FOR CHANGE“** durchgeführten Seminaren waren insgesamt 10 EBR-Teams mit zwischen 1–4 Personen vertreten; sie waren Mitglieder in Gremien, die 10 bis 50 Mitglieder hatten und zwischen 6.500 und 320.000 MitarbeiterInnen in Europa vertraten. Branchenmäßig waren vertreten: Telekommunikation, IT, Gesundheitsbereich, Metallindustrie, Logistik, Tourismus, Papier & Recycling.

### 3.2. Praktische Umsetzung | Zielsetzungen

Die Fähigkeiten und Kompetenzen vor Augen, die EBR-Teams idealerweise haben bzw. sich aneignen, wurde im Rahmen des Projektes „EWC: FIT FOR CHANGE“ eine Serie von drei Seminaren mit je eigenem Schwerpunkt umgesetzt. Die Herausforderung war, dass jedes Seminar für sich stehen sollte, damit TeilnehmerInnen jederzeit einsteigen konnten, gleichzeitig aber für EBR-Teams bzw. Mitglieder, die an allen teilnehmen konnten, möglichst viele Verbindungen sichtbar werden. Mit dem Bild der ineinandergreifenden, aber nicht fixierten Puzzleteile sind folgende drei Seminare entstanden:



1. **Setting the picture** (siehe Abschnitt 4): Überblick und Grundlagen zum Thema Restrukturierung, Unternehmensstrategien und den Beweggründen für Restrukturierungsentscheidungen
2. **EBR-Teams to be prepared for change** (siehe Abschnitt 5): Ist die interne Arbeitsweise, die EBR-Vereinbarung und das interne und externe Netzwerk „einsatzbereit“?
3. **Strategically into the future** (siehe Abschnitt 6): Welche Strategien gibt es (schon) im Umgang mit Restrukturierung und wie können wir unser Repertoire erweitern?

Für die Entwicklung der Seminare dienen folgende **Zielsetzungen** als politisch-strategischer Rahmen bzw. pädagogisch-didaktische Orientierung:

- ✓ Gewerkschaften und deren Rolle als Unterstützung in strategischen Prozessen soll thematisiert werden
- ✓ neben der Vermittlung von Wissen soll die Vernetzung, der Austausch und ein gegenseitiges Lernen im Vordergrund stehen und ermöglicht werden
- ✓ Austausch soll sowohl innerhalb der EBR-Teams als auch zwischen den Teams ermöglicht werden, damit ein Bewusstsein dafür entstehen kann, dass und wie Dinge in unterschiedlichen Kontexten unterschiedlich funktionieren
- ✓ Raum für Reflexion soll geschaffen werden, in dem strukturiert und angeleitet auf die eigene EBR-Arbeit geblickt werden kann und (neue) Strategieentwicklung möglich ist
- ✓ Perspektivenwechsel und der Versuch, sich in andere hineinzusetzen, sollte immer wieder angeregt werden, nicht nur, um neue Lösungen zu sehen, sondern auch als Teil transnationalen Denkens und Handelns
- ✓ die Seminare sollen an vielen Punkten Anregungen liefern, die von den anwesenden EBR-Mitgliedern in der Arbeit mit ihren EBR-Teams aufgegriffen werden können
- ✓ die transnationale Perspektive soll immer wieder thematisiert werden
- ✓ aufgrund der unterschiedlichen Kontexte und Settings der TeilnehmerInnen sollen Inhalte und Übungen offen angelegt sein, damit alle sich wiederfinden und etwas mitnehmen können
- ✓ methodische Überlegungen wie die Arbeit in Arbeitsgruppen müssen immer die Übersetzung mitdenken

# 4 SEMINAR 1: GRUNDLAGEN | SETTING THE PICTURE

## Modul 1.A: Vorstellung der EBR-Teams

Ziele	Kennenlernen, gemeinsame Basis schaffen für guten Austausch, Erfahrungsaustausch
Inhalte	Informationen zum Unternehmen und zum Funktionieren des EBR
Umsetzung	Posterpräsentation durch die EBR-Teams die Basisinformationen** wurde vorher per Email eingeholt und in Postergröße ausgedruckt

## Modul 1.B: Polit-ökonomische Rahmenbedingungen der Restrukturierung und Unternehmensstrategien

Ziele	Zusammenhang Unternehmensstrategien und wirtschaftlichen und politischen Dynamiken aufzeigen; verstehen, wie transnationale Unternehmen „ticken“; vor diesem Hintergrund Strategien des eigenen Unternehmens reflektieren
Inhalte	allgemeine ökonomische Trends und branchenspezifische Merkmale in Zeiten der Globalisierung und im besonderen innerhalb der EU; die Rolle von Unternehmen insbesondere auch bei der Gestaltung dieser Rahmenbedingungen (z.B: Lobbyismus); Unternehmensstrategien wie offshoring, outsourcing, internal restructuring, merger, acquisition...
Umsetzung	Input und anschließend Erfahrungsaustausch in Kleingruppen: 1. Runde: Wie erlebst du diese Trends in deinem Land? Was sind gerade die wirtschaftspolitischen Herausforderungen in deinem Land?; 2. Runde: Welche Rolle spielt die EU in den momentanen Diskussionen in deinem Land?; 3. Runde: Wie erlebst du die Gewerkschaften in deinem Land und auf europäischer Ebene unter diesen Rahmenbedingungen? Welche Positionen nehmen sie ein? Welche Forderungen hast du an sie? 4. Runde: Welches sind die Hauptstrategien in deinem Unternehmen?

## Modul 1.C: Unterschiedliche Typen von Veränderung

Ziele	Wissensvermittlung und Transfer zum eigenen Kontext; Erfahrungsaustausch zwischen den EBR-Teams; Lernen, die richtigen Fragen zu stellen
Inhalte	Veränderung als permanenter Prozess mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Geschwindigkeiten, beteiligten Akteuren und deren jeweiligen Rollen und Möglichkeiten, usw.; Typen und Modelle von Veränderung
Umsetzung	Input und anschließend interaktiver Teil: Immer 2 EBR-Teams arbeiten zusammen, Grundlage ist eine schriftliche Fallbeschreibung**, die von allen EBR-Teams im Vorfeld des Seminars eingefordert wurde.  Ablauf: 1. EBR-Teams lesen jeweils den Fall des anderen Teams und notieren, welche Informationen noch fehlen, um ein klares Bild zu bekommen 2. Fragen mit dem jeweils anderen EBR-Team werden geklärt 3. „Setting the picture“ – jedes EBR-Team zeichnet ein Bild des „anderen“ Falls mit allen relevanten Informationen, Akteuren und Verbindungen 4. die Bilder werden im Rahmen einer Postersession präsentiert

## Modul 1.D: Argumente für/gegen Restrukturierung

Ziele	ein ökonomisches Grundverständnis vermitteln, Terminologie des Managements verstehen
Inhalte	Welche betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sind relevant, um den Zustand des Unternehmens beurteilen zu können? Mit welchen Zahlen und Indikatoren werden häufig Restrukturierungen begründet? Wo sind sie nachzulesen? Welche Konsequenzen kann ich aus den Informationen ableiten?
Umsetzung	Input und anschließend interaktiver Teil: 1. Schritt (in EBR-Team): Finde die Schlüsselkennzahlen im Jahresbericht und anderen veröffentlichten Berichten deines Unternehmens (Material: Berichte) 2. Schritt (in EBR-Team): Wie hat dein Unternehmen in dem mitgebrachten Fall die Restrukturierungsmaßnahme begründet? Welche Argumente habt ihr als EBR-Team dem Management entgegengesetzt? Was war eure Strategie? (Material: Fallbeschreibung**) 3. Schritt (Austausch mit anderem EBR-Team): Was würdet ihr jetzt an eurer Strategie ändern? Was würdet ihr das nächste Mal stärker in die Überlegungen einbeziehen?

## Modul 1.E: Ist deine Vereinbarung „fit for change“?

Ziele	Obwohl in der Neufassung der Richtlinie 2009/38 die Passagen zu Information und Konsultation besser geregelt sind und das Recht auf Weiterbildung zusätzlich verankert ist (siehe auch Abschnitt 2), spiegelt sich das noch nicht in allen EBR-Vereinbarungen wider. Diese Sequenz zielt darauf ab, die eigene Vereinbarung zu analysieren und im Austausch mit anderen EBR-Teams Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren
Umsetzung	1. jedes EBR-Team analysiert das eigene Agreement mithilfe eines Schemas** 2. 2-3 EBR-Teams präsentieren einander ihre Ergebnisse und tauschen sich aus: Was findet ihr besonders interessant oder unklar? Ward ihr schon mit ähnlichen Problemen konfrontiert? Habt ihr Tipps für das andere EBR-Team, was es verbessern könnte? 3. Bericht im Plenum: Was sind die Schlüsselerkenntnisse in Bezug auf die EBR-Vereinbarung des anderen EBR-Teams? Was kann daraus gelernt werden?

# 5 SEMINAR 2: EWC-TEAMS TO BE PREPARED FOR CHANGE...

## Modul 2.A: Wie funktioniert unser EBR – eine Analyse

Ziele	die eigenen EBR-Strukturen reflektieren, Stärken und Schwächen erkennen, Handlungsmöglichkeiten ableiten
Umsetzung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexion mithilfe von Fragen** im Vorfeld des Seminar und Präsentation zum Einstieg ins Seminar</li> <li>2. Positionierung mithilfe von vorgegebenen Kategorien** zu „Welches Selbstverständnis haben wir als EBR-Team?“ und anschließende Diskussion im Plenum</li> <li>3. Analyse der eigenen EBR-Arbeit entlang der Fragen: Was wollen wir beibehalten? Was wollen wir ändern? Was brauchen wir, um die geplanten Änderungen umzusetzen? Was haben wir schon, sollten es aber besser auszunutzen?</li> </ol>

## Modul 2.B: Analyse der Informations- und Kommunikationsflüsse

Ziele	<p>Für eine erfolgreiche EBR-Arbeit ist eine gut funktionierende Kommunikation innerhalb des EBR, mit den unterschiedlichen nationalen Gremien und Belegschaften sowie ein professionelles Netzwerken mit externen Akteuren entscheidend.</p> <p>Die folgende Analyse soll Kommunikationsströme innerhalb und außerhalb eines EBR-Gremiums sichtbar machen und Handlungsoptionen aufzeigen: Wo fließt wie, wann, wie oft Information? Was funktioniert gut? Wo sind Störungen und blinde Flecken? Wo fehlen Akteure? Welche Verbindungen und Netzwerke – intern und extern – braucht es zusätzlich, um Informationen und Unterstützung zu erhalten?</p>
Umsetzung	Soziogramm**

## Modul 2.C: Eine strategische Arbeitsweise im EBR-Team entwickeln

Ziele	Dynamiken in Teams erleben und reflektieren mit Bezug auf das eigene EBR-Gremium, Entscheidungsstrukturen und Arbeitsweisen im eigenen EBR-Team reflektieren; Kompetenzen kennen/reflektieren, die ein EBR-Team benötigt, um „fit for change“ zu sein.
Umsetzung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Schritt: Teambuildingaufgabe + Reflexion**</li> <li>2. Schritt: Demokratie im EBR**</li> <li>3. Schritt: Unter dem Motto „Wanted, dead or alive“ sammeln die TeilnehmerInnen jeweils in Gruppenarbeit die 10 wichtigsten Eigenschaften, die ein EBR-Mitglied und ein Mitglied des Select Committees haben sollte – eine gute Grundlage, um „Personalplanung“ im eigenen EBR zu machen.</li> </ol>

# 6. SEMINAR 3: STRATEGICALLY INTO THE FUTURE...

## Modul 3.A: Die Vertraulichkeitsfalle ...

Ziele	Sensibilisierung + Problemaufriss zum Thema Vertraulichkeit; Erfahrungsaustausch + Kennenlernen unterschiedlicher Kontexte (länder- und betriebspezifisch)
Inhalte	Welche Kriterien spielen bei Vertraulichkeit eine Rolle? Wie kann ich mit der Vertraulichkeitsfalle umgehen? Was können (genannte) Gründe für Vertraulichkeit sein?; Unterschied Geheimnis + Vertraulichkeit; Typen/Levels von Vertraulichkeit; Verhältnismäßigkeit und Handlungsspielraum
Umsetzung	Input und Diskussion im Plenum  Die Diskussion kann mit kleinen Fallbeispielen angeregt werden; in 2-3er Gruppen wird diskutiert: Ist diese Information vertraulich? Warum? Vertraulich in welchem Kreis? Innerhalb des EBR, gegenüber nationalen BetriebsrätInnen, Gewerkschaften, allen Beschäftigten, anderen? Mögliche Fallbeispiele: 1. Ein neuer CEO wurde ernannt und wird bei der nächsten Vollversammlung seine/ihre Unternehmensstrategie darlegen; 2. der/die Personalverantwortliche gibt einen Überblick über die Beschäftigungssituation in den nächsten 2 Jahren, aufgeteilt pro Land und Art der Aktivität; 3. ein Restrukturierungsplan wird angekündigt, der zu einer Reduktion der MitarbeiterInnen von 10-15% führt.

## Modul 3.B: Strategieentwicklung bei Restrukturierungsmaßnahmen

Ziele	Strategieentwicklung
Umsetzung	<b>Rollenspiel**</b>  Das Rollenspiel gibt den TeilnehmerInnen einen gemeinsamen Rahmen sowie Handlungsnotwendigkeit, sie tauschen sich unter diesen Rahmenbedingungen über unterschiedliche Strategien aus, verdeutlichen sich ihre Rechte in Bezug auf Information und Konsultation in einem transnationalen Kontext, sortieren die angebotenen Informationen und „übersetzen“ sie in einen strategischen Prozess.

## Modul 3.C: Wie reagieren bei Restrukturierungsansagen?

Ziele	unterschiedliche Rahmenbedingungen, Grundreaktionen, Formen der Beteiligung und Optionen aufzeigen
Inhalte	Entscheidungsprozesse laufen in folgenden Phasen ab: Analyse der Situation, Ideen für eine Veränderung, Evaluation/Auswertung/Beurteilung unterschiedlicher Möglichkeiten, Vorschlag, Entscheidung und Projektplan, Umsetzung  Wichtig zu klären: In welcher Phase befindet sich der Prozess im Moment? Welche Informationen habe ich, welche fehlen mir? Welche Möglichkeiten und Notwendigkeiten ergeben sich hieraus? Welche Bedingungen kann ich für eine Mitwirkung setzen? Was brauche ich dafür (Netzwerk, Vertraulichkeit, ExpertInnen/Gewerkschaften, Bedingungen setzen)
Umsetzung	Input + Diskussion im Plenum

## Modul 3.D: Mögliche (politische) Strategien

Ziele	unterschiedliche Strategien, Erfolgsfaktoren und Hindernisse kennenlernen; Spektrum an Handlungsmöglichkeiten erweitern; Wichtigkeit von strategischem Netzwerken und einer Einigung mit dem Management auf eine gemeinsame Vorgehensweise bei Restrukturierungsmaßnahmen erkennen
Umsetzung	Präsentation von Beispielen + am Ende die wichtigsten Erkenntnisse/Faktoren zusammenfassen Wenn möglich mit Beispielen aus der Gruppe arbeiten, z.B. vorher schon einzelne EBR-Teams damit beauftragen  Leitfragen: Was war das Problem und wie wollte die Geschäftsleitung vorgehen? Wie verlief die Unterrichtung und Anhörung? Wie hat sich der EBR positioniert? Was wollte der EBR erreichen? Welche Unterstützung hat der EBR in Anspruch genommen, welche anderen Akteure wurden eingebunden? Auf welche Probleme ist der EBR gestoßen? Was wurde am Ende erreicht? Was ist im Nachhinein gut gelaufen und warum? Was waren die Erfolgsfaktoren für den EBR? Was sollte der EBR beim nächsten Mal an seiner Strategie ändern? Gibt es nach dieser Erfahrung die Notwendigkeit, die EBR-Vereinbarung anzupassen, um bessere Startbedingungen zu haben?

## Modul 3.E: Wenn alle Stricke reißen... Was tun, wenn Information und Konsultation ausbleiben?

Ziele	Eskalationsstrategien kennenlernen; Handlungsspielräume erweitern, Bedeutung von Netzwerken (wieder)erkennen, Rolle von Gewerkschaften (national, global) als Sprachrohr/externer Partner erkennen
Umsetzung	Input und anschließend Diskussion (Weltcafé, open space) von unterschiedlichen Aktionsmöglichkeiten – z.B. formaler Protest, Mobilisierung Belegschaft (Aktionstag...), Öffentlichkeit nutzen (Pressemeldung...), vor Gericht gehen – unter folgenden Leitfragen: Hast du Erfahrungen mit dieser Aktionsform? Welche konkreten Schritte sind notwendig? Vorteile und Möglichkeiten, die sich ergeben? Risiken und wie können sie vermieden werden? Was wäre die Rolle von Gewerkschaften in der jeweiligen Aktionsform?

# 7 ● ARBEITSBLÄTTER – ACTIVITY SHEETS

## 7.1 EBR-Teams: Vorstellung und Erfahrungsaustausch (Modul 1.A + 1.C)

Die Informationen wurden vor dem Seminar schriftlich eingeholt.

### 1. Basisinformationen (siehe Modul 1.A) Unternehmen:

Name, Branche, Anzahl der MitarbeiterInnen (insgesamt + davon in Europa), Standort Konzernzentrale, europäische Länder mit Standorten des Konzerns

**Europäischer Betriebsrat:** Anzahl der EBR-Mitglieder; welche Länder haben einen Sitz im EBR und wie viele; gibt es eine Steuerungsgruppe; wenn ja, mit wie vielen Mitgliedern; wie oft finden Treffen statt und wo

**Welchen Herausforderungen ist der EBR derzeit ausgesetzt?**

(in ein paar Stichworten)

**2. Fallbeschreibung (siehe Modul 1.C)**

Bitte beschreibt im Folgenden entlang der sechs Fragen eine (ausgewählte) Restrukturierungssituation, die in eurem Unternehmen stattgefunden hat.

1. Beschreibung der **Ausgangssituation**
2. Was war das unternehmerische **Ziel** der Restrukturierung?
3. Welche **Strategie** hat das Unternehmen damit verfolgt?
4. Wie erfolgte die **Umsetzung** des Restrukturierungsprozesses?
5. Welche **Rolle** hat der **EBR** bei dieser Restrukturierung eingenommen und wie wurde er eingebunden?
6. **Zusammenfassung** und **Schlussfolgerung** (z.B. Wobei ist der EBR in der Information und Anhörung auf Schwierigkeiten gestoßen? Wo lagen besondere Herausforderungen? Was würdet ihr das nächste Mal anders machen? Welche Stragien sind aufgegangen, welche nicht? usw ...)

**7.2 Checklist: Ist deine EBR-Vereinbarung „fit for change“? (Modul 1.E)**

	der Artikel, der in eurer Vereinbarung diesem Thema entspricht	Stärken & Schwächen im Vergleich zur EU-Richtlinie	in der Praxis erlebte Chancen & Risiken	Aktionen, die ihr setzen möchtet
Definitionen von Information und Konsultation				
Verbindung EBR zu lokalen & nationalen VertreterInnen				
Themen				
außerordentliche Treffen				
Ressourcen				
Schulungen				
ExpertInnen				



Aktionen, die ihr setzen möchtet	in der Praxis erlebte Chancen & Risiken	Stärken & Schwächen im Vergleich zur EU-Richtlinie	der Artikel, der in eurer Vereinbarung diesem Thema entspricht
			Definitionen von Information und Konsultation
			Verbindung EBR zu lokalen & nationalen VertreterInnen
			Themen
			außerordentliche Treffen
			Ressourcen
			Schulungen
			ExpertInnen

## 7.3 Analyse der eigenen BR-Arbeit (Modul 2.A)

Die Informationen wurden vor dem Seminar schriftlich eingeholt.

- Gibt es in eurem EBR eine Geschäftsordnung („interne Spielregeln“), die eure Arbeitsweise, Wahlprozesse, Abstimmungen und Verantwortlichkeiten regelt? Wenn ja ...
  - ✓ Wie wird diese „gelebt“ ? (bitte ein Beispiel anführen)
- Gibt es in eurem EBR ein gemeinsames Verständnis von eurer Arbeit, ein so genanntes „Leitbild“? Wenn ja ...
  - ✓ Wie wird dieses „gelebt“? (bitte ein Beispiel anführen)
  - ✓ Wie wird es allen neuen Mitgliedern vermittelt?
- Nehmen alle eure EBR-Mitglieder regelmäßig an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teil?
- Organisiert ihr als EBR-Team Schulungen zu speziellen Themen für das ganze Team?
- Gibt es eine etablierte Kommunikationsstruktur?
- Gibt es eine Zusammenarbeit/Kooperation mit nationalen und europäischen Gewerkschaften? Wenn ja...
  - ✓ Wie funktioniert diese? (bitte ein Beispiel anführen)

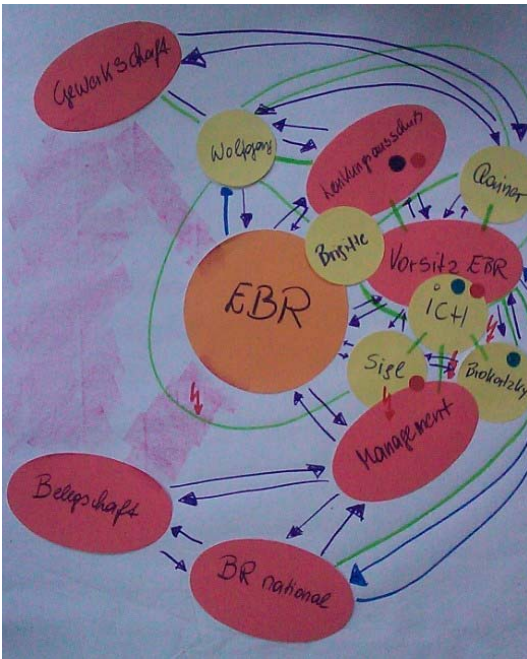
## 7.4 Wie verstehen wir uns als EBR? (Modul 2.A)

<p><b>Symbolischer EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir haben kein gemeinsames Verständnis</li> <li>- Wir treffen uns einmal pro Jahr mit dem Management</li> <li>- Wir erhalten Information und führen keine Diskussionen darüber</li> <li>- Wir treffen keine konsolidierten Entscheidungen</li> <li>- Wir kommunizieren eher selten (anlassbezogen innerhalb des EBR)</li> </ul>	<p><b>Dienstleistender EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir tragen die Informationen des zentralen Managements in unsere Länder/Standorte weiter ohne Handlungen abzuleiten</li> <li>- Wir informieren das zentrale Management über Entwicklungen und/oder Missstände in den einzelnen Ländern und Standorten verbinden aber damit keine Forderungen</li> </ul>
<p><b>Projektorientierter EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir greifen verschiedene Probleme und Themen oftmals pro-aktiv auf</li> <li>- Wir bearbeiten diese Themen/Probleme in Arbeitsgruppen und leiten gemeinsame Entscheidungen ab</li> <li>- Wir beraten die Ergebnisse aus den AGs mit dem Management und versuchen gemeinsam Lösungen zu entwickeln.</li> <li>- Wir führen innerhalb des EBR eine rege Kommunikation unterjährig.</li> </ul>	<p><b>Beteiligungsorientierter EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir pflegen einen regelmäßigen Dialog auf Augenhöhe mit dem Management</li> <li>- Wir erhalten detaillierte Informationen zu allen Entwicklungen im Unternehmen</li> <li>- Wir nehmen regelmäßig konsolidiert Stellung zu geplanten Veränderungen/Projekten im Unternehmen</li> <li>- Wir diskutieren mit dem Management die unternehmerische strategische Ausrichtung und versuchen Einfluss zu nehmen</li> <li>- Wir entwickeln Alternativen</li> </ul>

<p><b>Symbolischer EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir haben kein gemeinsames Verständnis</li> <li>- Wir treffen uns einmal pro Jahr mit dem Management</li> <li>- Wir erhalten Information und führen keine Diskussionen darüber</li> <li>- Wir treffen keine konsolidierten Entscheidungen</li> <li>- Wir kommunizieren eher selten (anlassbezogen innerhalb des EBR)</li> </ul>	<p><b>Dienstleistender EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir tragen die Informationen des zentralen Managements in unsere Länder/Standorte weiter ohne Handlungen abzuleiten</li> <li>- Wir informieren das zentrale Management über Entwicklungen und/oder Missstände in den einzelnen Ländern und Standorten verbinden aber damit keine Forderungen</li> </ul>
<p><b>Projektorientierter EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir greifen verschiedene Probleme und Themen oftmals pro-aktiv auf</li> <li>- Wir bearbeiten diese Themen/Probleme in Arbeitsgruppen und leiten gemeinsame Entscheidungen ab</li> <li>- Wir beraten die Ergebnisse aus den AGs mit dem Management und versuchen gemeinsam Lösungen zu entwickeln.</li> <li>- Wir führen innerhalb des EBR eine rege Kommunikation unterjährig.</li> </ul>	<p><b>Beteiligungsorientierter EBR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wir pflegen einen regelmäßigen Dialog auf Augenhöhe mit dem Management</li> <li>- Wir erhalten detaillierte Informationen zu allen Entwicklungen im Unternehmen</li> <li>- Wir nehmen regelmäßig konsolidiert Stellung zu geplanten Veränderungen/Projekten im Unternehmen</li> <li>- Wir diskutieren mit dem Management die unternehmerische strategische Ausrichtung und versuchen Einfluss zu nehmen</li> <li>- Wir entwickeln Alternativen</li> </ul>

## 7.5 Soziogramm: Analyse der Informations- und Kommunikationsflüsse (Modul 2.B)

**Phase 1: Interne Analyse** (Fokus EBR-Gremium: Mitglieder, formale + informelle Untergruppen, ...)



1. auf einem Flipchart mit dem EBR-Gremium in der Mitte werden mithilfe von Kärtchen die wichtigsten beteiligten Gruppen und/oder Personen platziert; Ort und Distanz der Akteure zum EBR spiegeln die persönliche Wahrnehmung der EBR-Mitglieder wider.
2. mit einem Filzstift werden die Kommunikationsflüsse zwischen den beteiligten Gruppen/Personen eingezeichnet (für jede Richtung einen eigenen Pfeil); besonders intensive Kommunikationsflüsse werden durch eine Verstärkung des betreffenden Pfeils hervorgehoben.
3. mit einer anderen Farbe werden Verbindungen zwischen Gruppen/Personen eingezeichnet, die besonders auf Vertraulichkeit beruhen
4. Gruppen/Personen, bei denen der Informationsfluss besonders gut ist, werden mit einem Punkt markiert
5. Informationsflüsse, die aus welchen Gründen immer unterbrochen oder behindert werden, werden mit „Blitzsymbolen“ gekennzeichnet, auch zusätzliche schriftliche Erläuterungen sind möglich
6. besonders machtvolle Gruppen und/oder Personen können zusätzlich markiert werden (z.B. mit andersfarbigen Punkten)
7. am Ende der Analyse werden jene Bereiche im Soziogramm markiert (z.B. mit Wachskreide oder einer anderen Farbe), wo der größte Handlungsbedarf gesehen wird.

### Tipps

- Phase 1 und 2 können auch miteinander verbunden werden
- in Phase 2 können auch 2 EBR-Teams gemeinsam und im Austausch arbeiten
- während dieser langen Gruppenübung sollten die Teams unbedingt begleitet werden, d.h. die TrainerInnen sollten herumgehen und sich aktiv in die Diskussionen der einzelnen EBR-Teams einbringen sowie immer wieder auf das Ziel der Analyse hinweisen

**Phase 2: Externe Analyse** (alles außerhalb dem eigentlichen Gremium: nationale + internationale Strukturen, ExpertInnen, Gewerkschaften.....)

1. Akteure sammeln, die eine Rolle spielen, und auf Kärtchen notieren
2. siehe Phase 1: wieder die Schritte 1–7 durchgehen, dieses Mal für die externen Akteure
3. Abschluss: Welche externen Akteure fehlen? Wo sollte strategisch nachgebessert werden? Was wäre wichtig, um „fit“ zu sein?

## 7.6 Reflexionsfragen Teambuildingaufgabe (Modul 2.C)

Ausgangspunkt kann eine beliebige Teambuildingaufgabe sein, z.B. Legoturm bauen, Brücke aus einem bestimmten Materialfundus bauen. Die Ziele und Rahmenbedingungen sollten an den EBR-Kontext angepasst werden. Im vorliegenden Fall wurde als Ziel ausgegeben, möglichst viele Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen; die Anzahl der verwendeten Legobausteine, die Höhe des Turms und die benötigte Zeit zum Aufbau wurden an die Anzahl der Mitglieder gekoppelt. Herausforderung: ab einer gewissen Anzahl von verwendeten Legobausteinen sank die Mitgliederzahl wieder, ebenfalls ab einer bestimmten Zeit und Höhe, so dass eine ideale Kombination gefunden werden musste.

Entscheidend ist dann die gemeinsame Reflexion der „Aufgabe“, die das Team lösen musste, z.B. entlang der folgenden Fragen:

<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Wie klar war die Aufgabenstellung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Sind problematische Punkte ans Licht gekommen? Habt ihr eine Lösung dafür gefunden? Wie?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Waren alle mit der Aufgabenstellung einverstanden?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Hat sich das Team an die Fakten gehalten? Gab es Konflikte mit Einzelinteressen?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Welches Verhalten war für das Team am nützlichsten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Habt ihr kreative Ideen gehabt?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Welches Verhalten hat das Team behindert?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Was ist mit den kreativen Ideen passiert?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Wie gut wurde die zur Verfügung stehende Zeit genutzt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Wie gut habt ihr einander zugehört?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Wie habt ihr Unstimmigkeiten gelöst?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Wer hat am meisten geredet?</li> <li>✗ Wer hat am wenigsten das Wort ergriffen?</li> </ul>

## 7.7 Demokratie im EBR (Modul 2.C)

### 1. Schritt: Sensibilisierung für unterschiedliche Positionen

Folgende Statements werden vorgelesen und jede/r einzelne Teilnehmer/in muss sich zwischen JA oder NEIN entscheiden; die TrainerInnen fragen nach jeder Frage einzelne TeilnehmerInnen nach ihren Überlegungen zu dieser Frage und warum sie sich für JA oder NEIN entschieden haben. Wichtig ist, dass die Positionierung wirklich pro Teilnehmer/in und nicht pro EBR-Team verlangt wird, das macht das Ganze erst spannend und regt auch Diskussionen innerhalb der EBR-Teams an.

- Es ist OK, wenn der/die Vorsitzende des EBR (oder Gewerkschaftssekretär/in) Gespräche unter vier Augen mit dem/der Vorstandsvorsitzenden führt.
- Ein EBR-Mitglied aus dem Land, nach dessen Recht der EBR gegründet wurde, sollte auf jeden Fall im Select Committee sitzen, wenn möglich als Vorsitzende/r (oder Gewerkschaftssekretär/in).
- Die Mitglieder des Select Committees sollten aus verschiedenen Ländern kommen.
- Abstimmungen sind die beste Grundlage für Entscheidungen.
- Jedes EBR-Mitglied sollte sich beim Treffen zwischen dem EBR und dem Management mindestens einmal zu Wort melden.
- Einzelne EBR-Mitglieder sollten ihre individuelle Meinung dem zentralen Management gegenüber äußern dürfen.
- Die größten Länder des Unternehmens sollten einen Sitz im Select Committee haben.

**2. Schritt: Diskussion** der folgenden Fragen zum Thema „Demokratie in deinem EBR“ im Austausch mit einem anderen EBR-Team

#### Select Committee

- Wie viele Mitglieder hat euer Select Committee? Welche speziellen Funktionen habt ihr im Select Committee (Vorsitzende/r, Stellvertreter/in des/der Vorsitzenden, Gewerkschaftssekretär/in ...)?
- Wer kann Mitglied des Select Committees sein?
- Wie oft kann ein Mitglied des Select Committees wiedergewählt werden?
- Was ist laut eurer Vereinbarung oder der Geschäftsordnung eures EBRs die Aufgabe des Select Committees?
- In welchen Fragen kann das Select Committee ohne Zustimmung des EBRs entscheiden?
- Wie wird das Select Committee gewählt?
- Kann das Select Committee vom EBR abberufen werden?

## Entscheidungsfindung im EBR

- Wenn der EBR eine offizielle Erklärung abgibt oder ein formales Gutachten schreibt: Wer schreibt das? Wie genehmigt der EBR das Endergebnis?
- Wie wird über Geschäftliches im EBR entschieden bzw. wie wird darüber abgestimmt?
- Was passiert, wenn ein EBR die Vertraulichkeit nicht beachtet? Handelt dann der EBR oder das Select Committee?
- Wie stellt ihr sicher, dass alle EBR-Mitglieder gehört werden?

## 7.8 Rollenspiel: Strategien bei Restrukturierungsmaßnahmen (Modul 3.B)

Das Rollenspiel ist in Phasen unterteilt:

1. Einleitung durch Spielleitung: Arbeitsblatt mit Informationen zum Fall und Aufgaben austeilen und Gruppeneinteilung bekanntgeben – ohne weitere Worte
2. Arbeit in Gruppen an Aufgabe 1 – Spielleitung geht von Gruppe zu Gruppe (teilnehmende Beobachtung)
3. Optional: Verhandlung, ob genügend Argumente für eine außerordentliche Sitzung vorliegen (zur Orientierung siehe Hinweise für die Begleitung durch TrainerInnen); alternativ allen ein Meeting (automatisch) gewähren und gleich weiter zum nächsten Schritt
4. Austeilen der zusätzlichen, an den EBR gerichteten und streng vertraulichen Informationen
5. Arbeit in Gruppen an Aufgabe 2+3 – Spielleitung geht von Gruppe zu Gruppe (teilnehmende Beobachtung)
6. Durchführung der außerordentlichen Sitzung: Gruppen werden nacheinander zur „Verhandlung“ gebeten (zur Orientierung siehe Hinweise für die Begleitung durch TrainerInnen)
7. Ausführliches Feedback und Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse:
  - ✓ Inhalte: Alle Aufgaben gemeinsam mit den Gruppen durchgehen; Gruppen abfragen, was sie gemacht haben; Rückmeldung von Spielleitung, was zielführender ist/war, was eventuell nicht...
  - ✓ Atmosphäre – Teamarbeit: Wie erging es den Gruppen?
  - ✓ Rückmeldung von den BeobachterInnen bzw. der Spielleitung

## A. Unterlagen für die TeilnehmerInnen

### Informationen zum Fall und Aufgaben

Ihr seid Mitglieder eines EBRs bei **Flexco**, einem transnationalen Unternehmen in der Lebensmittelindustrie. Die globale Zentrale von Flexco befindet sich in Chicago, Illinois (USA). Um seine Produktpalette global zu erweitern, konzentriert sich das Unternehmen darauf, bekannte Marken zu akquirieren, die Synergien mit den bereits zum Konzern gehörenden Unternehmen bieten können. Da das Unternehmen kaum Forschungs- und Entwicklungskapazitäten hat, investiert es lieber in Produkte und Unternehmen, die bereits auf den verschiedenen Märkten präsent sind, auf denen es selbst tätig ist. Die Produkte reichen von Keksen, Soßenpulvern und Fertigsoßen über Limonaden, Schokolade, Müsliriegeln, Kuchen und Pralinen bis hin zu Käse.

Flexco arbeitet zwar mit einem ‚arbeitsteiligen‘ Betriebsmodell mit GeschäftsführerInnen, die für einzelne Produktcluster verantwortlich sind, die EBR-Vereinbarung (Artikel 6) gilt aber für alle Geschäftsbereiche.

### Hintergrund

Ihr habt die Entwicklungen in Europa nach der britischen Entscheidung, die Europäische Union zu verlassen, verfolgt.

Der Wertverlust des britischen Pfunds hat die Position mancher im Vereinigten Königreich ansässigen Unternehmen geschwächt. Ihr Wert wurde im Verhältnis zum US-Dollar effektiv um 20% verringert, wodurch sie leicht angreifbar sind für Unternehmen, die sie übernehmen wollen.

Ein Beispiel dafür war das Interesse von K-H am angloholländischen Konglomerat Unibrand. Das Angebot von K-H wurde zwar abgelehnt und die Parteien haben beschlossen, die Gespräche zu beenden, aber die Sache war damit noch nicht vorbei. Die Zustimmung von K-H, sich zurückzuziehen, ist zeitlich auf sechs Monate begrenzt und danach können sie mit einem neuen Angebot zurückkommen.

Inzwischen muss Unibrand seinen Aktienwert an den britischen und holländischen Börsen stärken. Das wird normalerweise durch Umstrukturierung und Verkauf ihrer schwächsten Lebensmittelmarken erreicht.

Ihr habt über Kontakte im EBR von Unibrand von der Unibrand-Strategie gehört und es ist euch bekannt, dass Flexco an einem Angebot für bestimmte Teile des Lebensmittelgeschäfts von Unibrand arbeitet. Ihr habt online und in den Printmedien einige Hinweise darauf gefunden.

### Aktuelle Situation

Flexco hat dem EBR bisher nichts gesagt. Eure EBR-Vereinbarung sieht die Möglichkeit eines außerordentlichen Meetings vor.



## Aufgabe 1

- Wie werdet ihr den Antrag auf eine außerordentliche Sitzung gemäß eurer Vereinbarung stellen?
- Welche Rolle wird euer Select Committee bei der Koordination der Kommunikation mit dem gesamten EBR übernehmen?
- Welche Hindernisse werden euch voraussichtlich in den Weg gelegt und wie wollt ihr diese überwinden?
- Listet jene Informationen detailliert auf, die ihr vom zentralen Management benötigen werdet.
- Wie seht ihr den zeitlichen Rahmen in dieser Situation?
- Was müsst ihr innerhalb des zeitlichen Rahmens erledigen? Wie ist eure Vorgehensweise Schritt für Schritt?

## Aufgabe 2

Ihr habt eine außerordentliche Sitzung mit dem zentralen Management erreicht und seid gerade in einer Vorbesprechung mit euren EBR-KollegInnen. Ihr habt Informationen über die Pläne und Absichten von Flexco erhalten.

Welche Informationen braucht ihr noch? Welche Fragen müsst ihr für das bevorstehende Meeting vorbereiten?

## Aufgabe 3

Ihr trefft euch gleich mit dem zentralen Management.

- Wie wird sich der EBR verhalten?
- Was sind eure Ziele?
- Habt ihr einen Plan für einen Aufschub, eine Verzögerung des zeitlichen Rahmens? Wie sieht er aus?

## Information für den EBR: STRENG VERTRAULICH

Flexco prüft die Übernahme einiger Marken von Unibrand. Unibrand hat mehreren Bietern klar gemacht, dass sie vorhaben, ihr Geschäft im Vereinigten Königreich zu rationalisieren, und dass nur die Produktion im Vereinigten Königreich betroffen sein wird.

Die Hauptmarken, die zum Verkauf stehen, sind:

- Crabtree's Senf
- Soßenpulvermischungen – Bolognese, Thai Curry, Pfeffersauce, Pilzsauce und Ragout
- Fertigsaucen – Minze, Preiselbeere, Apfel und Meerrettich

Flexco ist an anderen Marken, die abgestoßen werden, nicht interessiert.

Alle oben angeführten Produkte werden im Unibrand-Werk in Newtown, Norfolk, Vereinigtes Königreich hergestellt.

Rohstoffe werden von lokalen Bauernhöfen bezogen – Senfkörner, frische Minze, Preiselbeeren, Äpfel und Meerrettich. Soßenpulvermischungen werden von einem Drittlieferanten in Deutschland zubereitet, en gros importiert und dann unter der Marke Delish im Werk in Newtown abgepackt.

Es ist wahrscheinlich, aber nicht sicher, dass die Produktionsabläufe für lokal bezogene Rohstoffe in Norwich bleiben werden. Pulvermischungen könnten in die anderen Werke von Flexco in Europa integriert werden.

Flexco stellt Senf und andere Fertigsoßen unter der eigenen Marke ‚TastyFresh‘ her. Es wird eingeräumt, dass der Name Crabtree’s ein viel stärkeres Angebot darstellt.

Derzeit wird die gesamte Produktion an ein zentrales Lager in Northampton, Vereinigtes Königreich geliefert, und von dort an die Hauptkunden von Unibrand – Tesco, Waitrose, Morrison’s und Sainsbury – ausgeliefert. Das Lager steht im alleinigen Eigentum von Unibrand und wird von Stobart Logistics betrieben.

Es muss betont werden, dass die ‚Due-Diligence‘ noch nicht abgeschlossen ist. Zurzeit gibt es keine Informationen über Herstellungskosten oder Gewinnmargen - Unibrand gibt die Vereinbarungen mit den von ihnen belieferten Supermarktketten nicht preis.

## **B. Hinweise für die Begleitung durch TrainerInnen**

### **Zu Aufgabe 1**

Ihr (als Management) habt vom EBR einen Antrag für eine außerordentliche Sitzung erhalten. Seid ihr überzeugt, dass das ordnungsgemäß erfolgt ist? Ist es schriftlich erfolgt?

Wenn nicht, werdet ihr das Meeting aus folgenden Gründen verweigern:

- Der Antrag gründet sich auf Spekulation und Gerüchte
- Selbst wenn es wahr wäre, dass Flexco Absichten in Bezug auf Lebensmittelmarken von Unibrand hat, wäre die Angelegenheit streng vertraulich. Informationen könnten von Mitbewerbern benutzt werden, um die Position von Flexco zu untergraben – natürlich stets vorausgesetzt, dass Flexco überhaupt eine Position hat
- Unibrand ist nur daran interessiert, die Produktion im Vereinigten Königreich abzustoßen, daher wäre das keine transnationale Angelegenheit, selbst wenn Flexco ein Interesse daran hätte

Der EBR sollte Druck auf euch ausüben, ein außerordentliches Meeting abzuhalten – achtet darauf, wie gut sie das machen und welche Argumente sie verwenden. Wenn ihr überzeugt seid, dann könnt ihr dem Meeting zustimmen.

Dann müsst ihr einen zeitlichen Rahmen vereinbaren, aber nur auf Antrag des EBRs. Wenn sie das nicht erwähnen, tut ihr es auch nicht. Zum richtigen Zeitpunkt werden die „Informationen für den EBR: STRENG VERTRAULICH“ übergeben.

### **Zu Aufgabe 2 und 3**

Nach Übergabe der „Informationen für den EBR: STRENG VERTRAULICH“ und der Bearbeitung der Aufgaben 2 und 3 durch die EBR-Teams befindet ihr euch nun im Meeting.

Welche zusätzlichen Fragen stellen sie? Beispiel könnten sein: nähere Informationen zu den Zielen der Übernahmen, zu Auswirkungen auf andere Betriebe von Flexco, zu weitergehenden Umstrukturierungsplänen und Gesamtinvestitionsplänen, zu den Beschäftigten in Newtown, usw.. Egal, wie die konkreten Fragen aussehen, versucht euch, Managementverhalten unter diesen Umständen vorzustellen. Gebt von euch aus keine weiteren Informationen preis und versucht, wenn direkt danach gefragt wird, mit vagen und unspezifischen Antworten davonzukommen.

## WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- **EWC:** Fit for change: Leitfaden über länderübergreifende Umstrukturierungsprozesse, Eckhard Voss  
<http://www.gpa-djp.at/international> – Europäischer Betriebsrat – EBR Recht und Downloads
- **Interkulturelle Kompetenz für Euro-BetriebsrätInnen** – Interkulturelle Herausforderungen und Lösungsstrategien:  
<http://www.gpa-djp.at/international> – Europäischer Betriebsrat – EBR Recht und Downloads
- **ETUI**
  - ✓ European Works Councils Database (EWADB): <http://www.ewadb.eu/>
  - ✓ maßgeschneiderte EWC Trainings (Europäisches Gewerkschaftsinstitut, Brüssel): <http://www.ewctraining.eu/>
- **Information zur „Mitbestimmung in Europa“** unter <http://de.worker-participation.eu/> und <https://www.boeckler.de/22.htm>
- **Handbuch „Der Europäische Betriebsrat“**, Wolfgang Greif (ÖGB-Verlag), <http://www.arbeit-recht-soziales.at/der-europaeische-betriebsrat>



## NOTIZEN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



# Für alle, die mehr wollen!

[www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)



1030 Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1 – Service-Hotline: 05 0301-301, [service@gpa-djp.at](mailto:service@gpa-djp.at) – [www.gpa-djp.at](http://www.gpa-djp.at)  
DVR 0046655, ZVR 576439352