

Training, Education, Advice, Management for EWCs



Handbuch für Multiplikatoren

TEAM.EWC – Ein Leonardo da Vinci-Innovationstransferprojekt

IMPRESSUM

TEAM.EWC

”Transfer of training material for European Works Councils (EWC) into the further education concept of lecturers of trade union education institutions in Europe” (Training, Education, Advice, Management for EWCs – TEAM.EWC).

Project Number DE/11/LLP-LdV/TOI/147423

Herausgeber:

IG BCE BWS GmbH
Königsworther Platz 6
30167 Hannover
Telefon: 0511 7631-336
Fax: 0511 7631-775
E-Mail: bws@igbce.de
www.igbce-bws.de

Copyright:

BWS der IG BCE und die TEAM.EWC Projektpartner

Fotos: Rolf Jaeger: S. 7, 9, 11, 15, 16, 18, 19, 20, 29, 30, 36, 38, 44, 47, 48, 50, 56, 59, 73 | Fotolia: S. 24, 43;
Titel 1. Reihe: 3, 4; 2. Reihe: 3 | istockphoto: 26, 31, 70;
Titel 1. Reihe: 1, 2; 2. Reihe: 1, 2, 4

Layout: www.grafikbuero.com

Oktober 2013



TEAM.EWC

Ein Leonardo da Vinci-Innovationstransferprojekt
www.teamewc.eu



Programm für
lebenslanges
Lernen

Rechtlicher Hinweis:

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

VORWORT

TEAM.EWC – Train-the-Trainer Programm zur Kompetenzerweiterung für Europäische Betriebsräte



Der Zweck dieses Handbuchs besteht darin, ein Seminarezept für Trainer, Referenten, Coaches zur Weiterbildung von Europäischen Betriebsräten (EBRs) zur Verfügung zu stellen und zu verbreiten. Das Hauptaugenmerk des Materials gilt der Entwicklung interkultureller Kompetenz, der Teambildung, den rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen für EBRs sowie Zielfindungs- und Entscheidungsfindungsprozessen.

Das Handbuch wurde von dem Leonardo-Innovationstransfer-Projekt TEAM.EWC erstellt, das von Gewerkschaften, Organisationen der Sozialpartner sowie Bildungseinrichtungen aus vier Ländern durchgeführt wurde:

- **BWS der IGBCE, Hannover** (Gesellschaft für Bildung, Wissen, Seminar der IG BCE)
- **IndustriAll-Europe, Brüssel** (Europäische Föderation der Arbeitnehmer in der Industrie)
- **USF-Atlas, Bukarest** (Uniunea Federativa Sindicala "ATLAS")
- **IG BCE, Hannover** (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie)
- **ÖGB, Wien** (Österreichischer Gewerkschaftsbund)
- **BAVC, Wiesbaden** (Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.)
- **CSSA, Wiesbaden** (Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie)
- **IUK, Dortmund** (Institut für sozialwissenschaftliche Technikforschung GmbH)

Wir möchten uns herzlich bei allen Teilnehmern an den Entwicklungs- und Erprobungsseminaren bedanken, die mit ihrem Fachwissen zu der Entwicklung dieses Trainingsmaterials beigetragen haben.

Ebenfalls möchten wir uns beim Europäischen Gewerkschaftsinstitut für ihr Material zu Schulungen von Europäischen Betriebsräten bedanken, das in einige der Module des vorliegenden Handbuchs eingearbeitet wurde sowie bei der Umsetzung des Schulungsprogrammes online zur Verwendung kommen kann. Dank geht auch an Wolfgang Greif (GPA-djp im ÖGB), der Teile seines neu erstellten Handbuchs für EBR zur Verfügung gestellt hat.

Das Projekt wurde finanziell vom LEONARDO-dAVINCI-Programm der Europäischen Kommission – über die Nationale Agentur beim Bundesinstitut für Berufsbildung in Bonn – unterstützt.

Dieses Handbuch steht auf Englisch, Deutsch und Französisch zur Verfügung und ist über industriAll-Europe (<http://www.industriall-europe.eu>) sowie über die BWS der IG BCE zu beziehen (<http://www.igbce-bws.de>).

„Gender“ Hinweis:

Im Text wird häufig die männliche Form von „Trainer“ etc. verwendet. Dies drückt keine Präferenz aus. „Trainer“ können sowohl Frauen als auch Männer sein.

EINLEITUNG

Hintergrund des Projekts TEAM.EWC

Die effektive Zusammenarbeit innerhalb von EBRs ist immer noch eine schwierige Aufgabe. Trotz der Fortschritte in den letzten zwanzig Jahren zeigt die Erfahrung, dass Schulungen und gewerkschaftliche Unterstützung unentbehrlich für einen erfolgreichen EBR sind.

Die Kenntnis der EBR-Richtlinie ist erforderlich – aber sie allein ist nicht genug, um die Mitglieder von EBRs zu befähigen, als ein gemeinsam agierendes Gremium zu handeln. Sie müssen ihre interkulturellen und sozialen Kompetenzen entwickeln, um in der Lage zu sein, Ziele und Vorhaben des EBR zu definieren und durchzusetzen.

Es ist Aufgabe der Gewerkschaften, ausreichende qualifizierte Trainerkapazität und innovative Schulungsmaterialien zur Verbesserung der effektiven Zusammenarbeit in EBRs zur Verfügung zu stellen und so Unterstützung zu bieten, damit EBRs zu effektiven transnationalen Gremien der Arbeitnehmervertretung werden. Zugleich soll die Rolle der Gewerkschaften und ihrer Bildungseinrichtungen in Bezug auf Training, Beratung, Coaching von EBRs weiter gestärkt werden. Dieses Ziel korrespondiert mit dem gewerkschaftlichen Anspruch, EBRs als transnationale Träger sozialer Verantwortung koordiniert zu stärken und hierzu europäische Standards zu entwickeln.

Fokus

Das vorliegende Handbuch zielt darauf ab, die sozialen Kompetenzen von EBRs zu stärken, um sie in die Lage zu versetzen, ihre Fähigkeiten besser zu nutzen.

Dem Material liegen vier Hauptthemen zugrunde:

1. Verbesserung der interkulturellen Kompetenz
2. Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen
3. Teambildung
4. Zielsetzung und effiziente Entscheidungsfindungsprozesse

Für wen ist dieses Handbuch gedacht?

Dieses Handbuch ist hauptsächlich für die Projektpartner, Gewerkschaftsfunktionäre, die EBRs beraten und unterstützen, sowie für Verantwortliche aus dem Bereich Schulung geschrieben worden, und zwar aus einem transnationalen Blickwinkel. Es bietet ein breites Angebot an Übungen und Präsentationen, um die vier Hauptthemen anzusprechen.

Das Handbuch wird ergänzt durch ein Curriculum zur Trainerausbildung. Trainer und Berater sollen qualifiziert und in der Lage sein, mit dem Handbuch und den Materialien zu arbeiten und mit EBRs entsprechende Trainingseinheiten durchzuführen.

Das Material wird in Einzelmodulen präsentiert, die entweder für dreitägige Seminare oder einzeln jeweils als Material für kürzere Trainingseinheiten genutzt und entsprechend den spezifischen Anforderungen ergänzt werden können. TrainerInnen können dabei Module aus allen vier Themenbereichen auswählen oder nur aus einem.

Obwohl die Inhalte zur Schulung von Mitgliedern eines EBRs (EBR-Gremien) konzipiert wurden, sind Teile des Handbuchs ebenfalls nützlich für Kurse mit TeilnehmerInnen aus verschiedenen EBRs bzw. nationalen ArbeitnehmervertreterInnen aus transnationalen Konzernen, wie sie ebenfalls von Gewerkschaften in verschiedenen Ländern angeboten werden.

Inhalt

In den Kapiteln 1 und 2 werden Methodenansatz und Seminarkonzept dargelegt und Beispielen dafür gegeben, wie ein Seminar zusammengestellt werden könnte.

Kapitel 3 bis 5 beschäftigen sich mit den drei Hauptthemen interkultureller Kompetenz, rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen sowie Teambildung. Jedes Kapitel ist gleichartig aufgebaut. Zuerst wird auf der Grundlage der Erfahrung aus den Pilotseminaren unser Themenansatz dargelegt. Nach dieser Einführung werden die Übungen und Präsentationen einschließlich der Hinweise für TrainerInnen aufgeführt.

Kapitel 6 enthält Aufwärmübungen und Präsentationen für EBR-Mitglieder, mit deren Hilfe diese ihre derzeitige Situation analysieren können, Kapitel 7 ist den Fragen künftiger Arbeitsplanung und entsprechend angepasster Verfahrensregeln gewidmet.

Kapitel 8 und 9 enthalten Materialien und Lehrgangshinweise zu Fragen effizienter Entscheidungsfindung im EBR sowie zum konfliktmindernden Vorgehen bei unterschiedlichen Positionen und Interessen im EBR.

Kapitel 10 enthält eine Checkliste, die es TrainerInnen erleichtern soll, ein EBR-Seminar vorzubereiten und zu organisieren. Dieses Kapitel enthält auch einen Evaluierungsbogen zur Analyse von Seminaren im Hinblick auf weiterführende Schulungen.

Die Materialien zum Handbuch stehen auf der Projekt-Website (www.teamewc.eu) zum Download bereit.

INHALT

Vorwort	1
Einleitung	2
Inhalt	4
1. Methodischer Ansatz	6
1.1 Besondere Probleme der EBR-Arbeit	6
1.2 Unser Ansatz für EBR-Schulungen	7
1.3 Herausforderungen für TrainerInnen	8
2. Lehrplan, Ausbildungs- und Seminarkonzepte	9
2.1 Seminarinhalte	9
2.2 Ein Seminar planen	10
2.3 Programmbeispiel für ein 3-tägiges Seminar	12
3. Verbesserung der interkulturellen Kompetenz	14
3.1 Einleitung	14
3.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen	15
3.3 Literaturliste	20
4. Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen	21
4.0 Vorbemerkung	21
4.1 Zur Entstehungsgeschichte und aktuellen Situation transnationaler Arbeitnehmervertretung	21
4.2 Was ist ein Eurobetriebsrat?	23
4.3 Aufgaben des Eurobetriebsrat	27
4.4 Interne Strukturen des Eurobetriebsrats	32
4.5 Eurobetriebsräte und Gewerkschaften	39
4.6 Literatur	42
4.7 Hinweise für Trainer	43
5. Teambildung	44
5.1 Einleitung	44
5.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen	47
5.3 Literaturliste	51
6. Beurteilung der EBR-Arbeit	52
6.1 Einleitung	52
6.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen	53
6.3 Literaturliste	55

7. Arbeitsplanung und Zielsetzung des EBR	56
7.1 Einleitung	56
7.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen	57
7.3 Literaturliste	60
8. Entscheidungsprozesse im EBR	60
8.1 Einleitung	60
8.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen	63
8.3 Literaturliste	65
9. Konflikte in und mit dem EBR	66
9.1 Einleitung	66
9.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen	69
9.3 Literaturliste	69
10. Vorbereitung und Evaluation	70
10.1 Anleitung, Checkliste	70
10.2 Auswertungsbogen	72

1. METHODISCHER ANSATZ

In diesem Abschnitt wird der methodische Ansatz für die Schulung von EBRs dargelegt.

1.1 Besondere Probleme der EBR-Arbeit

Kommunikationsbarrieren

Eine große Schwierigkeit für EBR-Mitglieder, die es zu überwinden gilt, sind die Kommunikationsbarrieren untereinander. Die Kommunikation in einem transnationalen Gremium ist ein komplexer Prozess. Dieser umfasst nicht nur die sprachliche Kompetenz, sondern auch das Verständnis für angemessene soziale Formen der Interaktion, für den jeweils persönlichen und landesspezifischen Hintergrund der Einzelpersonen sowie das Wissen über die Zusammensetzung und Arbeitsweise des EBR.

Obwohl die meisten EBRs auf ihren Tagungen mit Simultanverdolmetschung arbeiten und manchmal mehr als zehn verschiedene Sprachen repräsentiert sind, ist es für die EBR-Mitglieder oft unmöglich, miteinander zu sprechen, wenn sie den Kopfhörer abgesetzt haben. Weitere Barrieren zwischen EBR-Mitgliedern sind die geographische Entfernung und die eingeschränkten Möglichkeiten, sich während des Jahres zu sehen.

Daher ist es eines der wichtigsten Ziele jeglicher Trainingsaktivität, die Kommunikation innerhalb des EBR zu stimulieren und zu erleichtern. Zum einen geschieht dies zur Förderung einer besseren Kommunikation während der Tagungen, zum anderen um die fortlaufende Kommunikation zwischen den Tagungen zu verbessern.

Die Praxis im Fokus

Im allgemeinen erwarten EBR-Mitglieder, dass eine Schulung die Effektivität des EBR erhöht. Es geht darum, welche Ziele sie sich selbst setzen und welche Strategien sie verwenden sollten. Ein zweites Thema ist die Entwicklung der Kooperation untereinander,

einschließlich der Verbesserung von interkulturellen Fertigkeiten – eine notwendige Voraussetzung für eine effektivere EBR-Arbeit.

Unser Hauptaugenmerk beim EBR-Training liegt darin, diese Arbeit zu erleichtern, indem Wissen durch den Trainer vermittelt wird. Oft fehlt es im EBR an Kenntnissen z.B. über die Rechte der Arbeitnehmervertreter in ihren jeweiligen Ländern, was durch Präsentationen des Trainers behoben werden kann. Der wichtigste Punkt hierbei ist allerdings, wie dieses Wissen so übertragen werden kann, dass damit die Zusammenarbeit innerhalb des EBR tatsächlich verbessert wird. Es sollte das Hauptziel eines Seminars sein, diesen Prozess zu fördern, Wissen zu praktischen Erfahrungen in Bezug zu setzen und den EBR bei der Definition von Zielen und Strategien zur Verbesserung der Effektivität des EBR zu unterstützen.

Interkultureller Kontext

Ein EBR ist per Definition ein transnationales Gremium, dessen Mitgliedern verschiedene Nationalitäten und Sprachen repräsentieren. Die Werdegänge der EBR-Mitglieder können hinsichtlich formeller Bildung, Erfahrung mit Schulungen, sprachlichem Wissen und kulturell geprägten Werten und Normen stark voneinander abweichen. Interkulturelle Kompetenz und Kommunikation sind daher für die Arbeit im EBR von essentieller Bedeutung. Wie kommuniziert man miteinander? Welches sind die Erfahrungen eines jeden Mitglieds als Arbeitnehmervertreter im eigenen Land und in einer bestimmten Firma?

Es sollte das Ziel eines Seminars sein, unter den EBR-Mitgliedern Offenheit und ein gewisses Feingefühl gegenüber kulturellen Unterschieden zwischen EBR-Mitgliedern zu entwickeln. Wenn man sich darüber im klaren wird, warum Menschen sich so verhalten, wie sie es tun, und wie das eigene Verhalten von anderen gesehen wird, kann das Frustrationen verringern und die Kommunikation im EBR verbessern.

1.2 Unser Ansatz für EBR-Schulungen

Kommunikation zwischen EBR-Mitgliedern erleichtern

Der gemeinsame Nenner aller in den Seminaren angewandten Methoden besteht darin, dass sie die Kommunikation zwischen den EBR-Mitgliedern ermöglichen und erleichtern sollen.

Das in den Seminarmodulen vermittelte Wissen sollte als ein Ausgangspunkt gesehen werden, an dem die Menschen ihre unterschiedlichen Erfahrungen abgleichen können. Anschließend muss es die Möglichkeit zur Diskussion und zum Erfahrungsaustausch unter den EBR-Mitgliedern geben, damit sie untereinander Vertrauen aufbauen können und voneinander lernen können.

Den EBR weiterentwickeln

Das Seminarkonzept ist so konzipiert, dass die Teilnehmer sich ihres eigenen Wissens bewusst werden. Sie bringen einen großen Erfahrungsschatz an Wissen und praktischer Erfahrung von ihrer täglichen Arbeit als Arbeitnehmervertreter mit. Das Seminar sollte daher darauf abzielen, das den Teilnehmern innewohnende Wissen zu mobilisieren, indem der Austausch von Ideen und Erfahrungen der Arbeitnehmervertreter gefördert wird, um gemeinsame Ziele für den EBR zu formulieren.

Aus diesem Grund sind die Methoden **Lernerorientiert** und basieren explizit auf den Erfahrungen der Teilnehmer. Die Methoden sollten ebenfalls **die Teilnehmer aktivieren** und Gruppenerfahrungen erleichtern. Schließlich sollten sie zielorientiert sein und zu konkreten Resultaten führen, z.B. dabei helfen, die nächsten durch den EBR zu ergreifenden Schritte zu definieren.

Wie diese Schritte aussehen werden, hängt von den jeweiligen Umständen ab, in denen sich der EBR befindet. Da es kein Modell der „besten Praxis“ gibt,



muss jeder EBR unter Berücksichtigung der Interessen, Ideen und Ressourcen seiner Mitglieder und deren jeweiliger Gewerkschaften seinen eigenen Weg vorwärts selbst definieren.

Verschiedene Lernerfahrungen erleichtern

Bei unserem Ansatz kommen eine Vielzahl von Methoden zur Verwendung, um die unterschiedlichen Hintergründe und Erwartungen eines jeden Teilnehmers im Seminar einzubringen und um eine große Bandbreite von Lernerfahrungen zu ermöglichen. Menschen haben unterschiedliche Präferenzen, wenn es darum geht, wie sie am besten lernen können. Für einige ist es am besten, wenn sie zuhören, während andere vielleicht besser durch Diskussionen oder das Erleben einer Situation lernen.

Die in diesem Seminar zur Verwendung kommenden Methoden sind:

- ▶ Arbeit in Kleingruppen
- ▶ Interaktive Kooperationsübungen
- ▶ Präsentationen des Trainers
- ▶ Diskussion im Plenum
- ▶ Individuell zu beantwortende Fragebögen

Wo immer es möglich ist, werden Methoden verwendet wie Zeichnen, Rollenspiele, Kooperationsübungen usw., die nur teilweise der verbalen Kommuni-

kation bedürfen. Der Vorteil hierbei liegt darin, dass Sprachbarrieren minimiert werden und die Teilnehmer die Erfahrung machen können, dass die Kommunikation in einigen Situationen selbst ohne Dolmetscher möglich ist.

Lernprozess

Da jede Einzelperson und jede Gruppe von einem anderen Wissens- und Erfahrungshintergrund aus beginnt, ist es unmöglich, einen festgefügt Lernpfad zu definieren. Es ist an dem Trainer, das Seminar den Bedürfnissen der Teilnehmer anzupassen. Es gibt allerdings gewisse allgemeine Lernziele:

- ▶ Sich der Meinungen und Erfahrungen anderer Leute bewusst zu werden und diese anzuerkennen
- ▶ Menschen zu motivieren
- ▶ Den EBR-Mitgliedern zu vermitteln, dass der EBR nicht nur von den Aktionen Anderer, z.Bsp. der Geschäftsleitung, abhängt, sondern dass der EBR auch selbst proaktiv handeln kann, indem er seine Ziele und effektive Arbeitsstrukturen definiert
- ▶ Die Entwicklung einer europäischen Perspektive zu unterstützen
- ▶ Solidarität unter den EBR-Mitgliedern aufzubauen

1.3 Herausforderungen für TrainerInnen

Die Rolle des Trainers

Die Rolle des Trainers erfordert eine Reihe von Fähigkeiten, einschließlich der Beobachtung, Präsentation, Moderation und des Coachings.

Am wichtigsten ist, dass der Trainer flexibel sein muss. Jeder EBR ist anders. Die Teilnehmer haben unterschiedliche Erwartungen und Hintergründe. Übungen, die in einem EBR funktionierten, klappen vielleicht im nächsten nicht. Es kann zu einer unvorhergesehenen Gruppendynamik kommen, die sofortige Aufmerksamkeit erfordert und zu anschließenden Änderungen im Seminarprogramm führt. Daher ist Flexibilität eine der Schlüsselqualifikationen eines Trainers.

Wie bereits zuvor dargelegt, ist es eines der Hauptziele eines Trainers, die Kommunikation innerhalb des EBR zu erleichtern. Das bedeutet Fragen zu stellen und die Meinungen der EBR-Mitglieder zu ermitteln sowie Diskussionen zu strukturieren und zu moderieren.

Der Trainer sollte auch als Coach handeln. Er sollte darüber informieren können, was in anderen EBRs funktioniert hat und wie, und der Gruppe Rückmeldung geben hinsichtlich ihrer eigenen Ideen für die Weiterentwicklung ihres EBR.

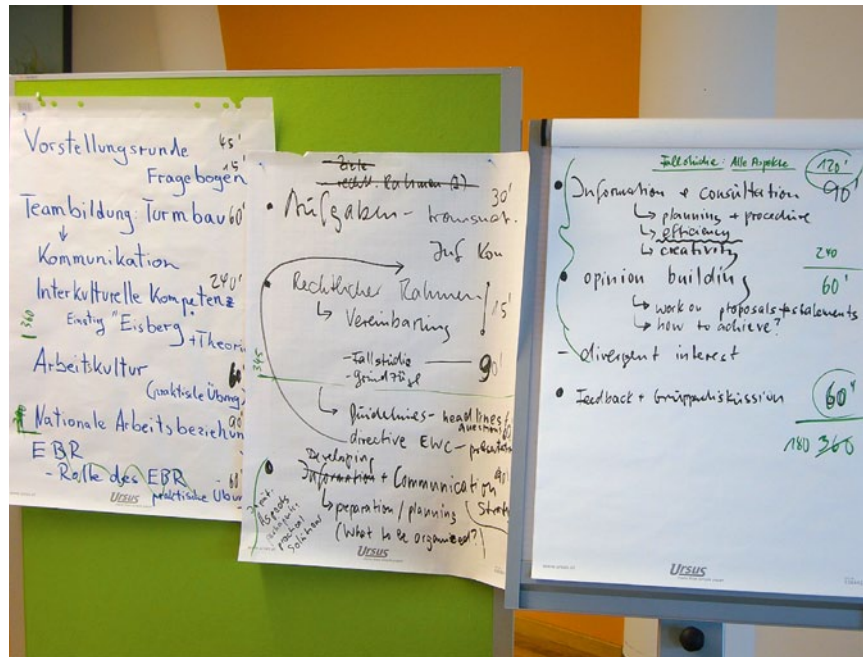
Gute Beobachtungs- und Zuhörerqualitäten werden ebenfalls von einem Trainer verlangt, wenn er mit einer transnationalen Gruppe zusammenarbeitet. Einige Teilnehmer finden vielleicht andere Methoden außer der reinen Frontal-Präsentation des Trainers etwas ungewöhnlich.

Deswegen sollte sich der Trainer die Zeit nehmen, jede Übung detailliert zu besprechen und sicherstellen, dass alle den Prozess verstanden haben, auch wenn er für einige neu sein mag. Trainer sollten eine klare und unkomplizierte Sprache sprechen. Sie sollten es vermeiden, Umgangssprache oder Ausdrücke zu verwenden, die vielleicht schwierig in andere Sprachen zu übersetzen sind.

2. LEHRPLAN, AUSBILDUNGS- UND SEMINARKONZEPTE

In diesem Teil werden die Hauptkomponenten des Seminarkonzeptes und einige praktische Ratschläge für die Planung eines Seminars vorgestellt. Ein Beispiel für ein dreitägiges Programm ist in Abschnitt 2.3 als Leitfaden angefügt. Es gibt allerdings kein festgelegtes Seminarprogramm, und die Übungen können so angelegt werden, dass sie für jede individuelle Gruppe passen.

Das Seminarkonzept ist darauf ausgelegt, die Mitglieder eines gesamten EBRs oder zumindest den geschäftsführenden Ausschuss zu schulen. Einzelne Teile des Programms können aber auch für andere transnationale Gruppen oder in Kursen für Mitglieder unterschiedlicher EBRs Verwendung finden.



2.1 Seminarinhalte

Das Seminarprogramm enthält die folgenden Elemente:

1. Beurteilung der Situation des EBR und Problemanalyse

- Gemeinsame Überlegung der Teilnehmer. Wo steht der EBR, was ist seit seiner Gründung erreicht worden und welches sind die Schwierigkeiten?

2. Gemeinsame Definition von Aufgaben und Zielen des EBR

- Präsentation von Beispielen der besten Praxis aus anderen EBRs
- Welches sind die Aufgaben und Themen für die Arbeitnehmervertreter auf nationaler/lokaler Ebene, welche sollten vom EBR behandelt werden?
- Welche Möglichkeiten für gemeinsame Aktivitäten gibt es?

3. Voneinander lernen: Interkulturelle Kommunikation im EBR

- Überblick über die unterschiedlichen Systeme der Interessenvertretung in der EU
- Auswirkungen von nationalen Arbeitsbeziehungen auf die Arbeit im EBR

- Welches sind meine Vorstellungen von Verpflichtungen, Beziehungen mit dem Arbeitgeber, Beziehungen der Arbeitnehmer untereinander usw.?

4. Rechtlicher und organisatorischer Rahmen der EBR-Arbeit

- Welche rechtlichen Gesichtspunkte sind zu beachten?
- Die maßgeblichen Rechtsquellen und die Bedeutung der EBR-Vereinbarung
- Die Akteure im Umfeld: Rolle und Bedeutung der Sozialpartner

5. Teamentwicklung

- Welches sind die Vorbedingungen für ein gutes Team?
- Interaktive Übung zur Teamentwicklung

6. Entwicklung eines Arbeitsplans

- Welche Ziele setzen die Mitglieder des EBR für sich selbst – kurzfristig, mittelfristig, langfristig? Ressourcen überprüfen und Verantwortlichkeiten identifizieren.

2.2 Ein Seminar planen

Es ist wichtig, dass der Trainer vor dem Seminar so viel wie möglich über den von ihm zu schulenden EBR weiß. Mit den Mitgliedern des EBR, üblicherweise dem geschäftsführenden Ausschuss, sollte der Trainer ein Profil des EBR erstellen, und zwar zu Themen wie: Welches ist die Position des EBR und welche Kompetenzen will man verbessern?

Solch ein Profil stellt die Grundlage für die Erstellung eines passenden Seminarkonzepts dar. Eine detaillierte Liste von Fragen befindet sich in Kapitel 10) Vorbereitung und Evaluation.

Auch hier muss die notwendige Flexibilität wieder betont werden. Zwischen der Vorbereitung und der tatsächlichen Ausführung des Seminars können sich die Bedingungen ändern, d.h. Teile des Unternehmens wurden vielleicht verkauft. Es kann auch sein, dass wichtige Themen wie Konflikte innerhalb des EBR während der Vorbereitung nicht diskutiert wurden, aber während des Seminars hochkommen und dann behandelt werden müssen.

Die Arbeit mit transnationalen Gruppen ist anspruchsvoller als die Arbeit mit Menschen, die alle eine Sprache sprechen; Sprachkompetenz ist ein wichtiger Faktor, der bei der Planung eines Seminarprogramms berücksichtigt werden muss. Wenn die Teilnehmer mehr oder weniger auch ohne Dolmetscher miteinander kommunizieren können, wird die Erklärung der Übungen schneller gehen und die Gruppenarbeit allgemein einfacher vonstatten gehen. Wenn Teilnehmer mit vielen unterschiedlichen Sprachen anwesend sind, muss der Trainer berücksichtigen, dass die Übungen und insbesondere die Gruppenarbeit länger dauern werden; die Erwartungen für Gruppenarbeiten sollten daher nicht zu hoch gesteckt sein.

Die Anmerkungen für den Trainer geben einen Zeitrahmen für jede Übung und jede Präsentation an. Diese Zeitangaben sind Näherungswerte auf der Grundlage eines Seminars mit fünfzehn Teilnehmern. Es ist das Ziel, eine grobe Orientierungsmöglichkeit für Trainer zu bieten. Allerdings muss berück-

sichtigt werden, dass der Zeitbedarf für eine Übung von vielen Faktoren abhängt; z.B. von der sprachlichen Kompetenz und davon, wie gut die Teilnehmer sich bereits untereinander kennen. Es hängt auch davon ab, ob ein für den EBR wesentliches Thema zur Diskussion steht, wie motiviert oder müde die Teilnehmer eventuell sind usw.. Dennoch treffen ein paar allgemeine Regeln in den meisten Fällen zu:

- ▶ Üblicherweise braucht man für Übungen mehr Zeit als vorgesehen, besonders wenn diese Übungen Gruppenarbeitsphasen und eine Plenardiskussion enthalten.
- ▶ Wenn man mit zu beschriftenden Karten (Metaplan, post-it etc.) arbeitet und Teilnehmer dazu auffordert, ihre wichtigsten Punkte zu benennen, muss man als Trainer darauf achten, die Anzahl der Karten auf eine pro Teilnehmer zu beschränken. Sonst kann es passieren, dass eine Übung zu lang dauert.

Wenn man beispielsweise eine Gruppe von fünfzehn Teilnehmern bittet, einzeln für sich aufzuschreiben, was für jeden von ihnen als Arbeitnehmervertreter das wichtigste Thema auf nationaler Ebene ist, dann sollte man als Trainer kalkulieren, dass es pro Person 5 Minuten dauert, zu beschreiben und zu erklären, was man aufgeschrieben hat. Das bedeutet, dass es bei einem Thema pro Person ungefähr 75 Minuten dauern wird, bis jeder seine Meinung erklärt hat.

Einige Übungen, wie z.B. „Vergleich der Arbeitsbeziehungen“, erfordern oft eine Flüsterdolmetschung in den verschiedenen kleinen Arbeitsgruppen (es sei denn, man hat verschiedene Räume mit Dolmetscherkabinen). Das erfordert nicht nur die aktive Mitarbeit der Dolmetscher, sondern auch eine sorgfältige Planung der Gruppenzusammensetzungen.

Der Trainer sollte die Gruppendynamik im Auge behalten. Einige Teilnehmer finden es vielleicht schwierig, sich hinzusetzen und dem Trainer oder einander lange Zeit zuzuhören, weil sie evtl. eher an manuelles Arbeiten gewöhnt sind und nicht damit vertraut sind, in einer Seminarumgebung zu arbeiten.

Es ist sinnvoll, in regelmäßigen Abständen zwischen den verwendeten Methoden zu wechseln, d.h. zwischen Arbeit in Kleingruppen, Diskussionen mit der gesamten Gruppe, Übungen usw. Die Anwendung einer Vielzahl von Methoden kann den Trainer und die Gruppe entlasten.

Wenn man ein fünftägiges Seminar plant, sollte man wissen, dass der Nachmittag des dritten Tages aller Voraussicht nach den Tiefpunkt der Veranstaltung darstellt, was das Energieniveau der Teilnehmer angeht. Deswegen ist es am besten, entweder etwas früher aufzuhören oder etwas Aktives anzubieten, wie z. B. die Turmbauübung.

Während eines längeren Seminars findet der Teambildungsprozess auch dadurch statt, dass die Teilnehmer Zeit außerhalb des Seminars miteinander verbringen. Um dieses Potenzial auszubauen, ist es sinnvoll, den Teilnehmern die Gelegenheit zu geben, miteinander etwas außerhalb des Seminarraums zu unternehmen. Die Teilnehmer von Testseminaren profitierten stets sehr von gemeinsamen Aktivitäten, wie z.B. zusammen kochen oder Kegeln, da sie so die Gelegenheit hatten, die Interessen und Qualitäten der anderen kennen zu lernen.



2.3 Programmbeispiel für ein 3-tägiges Seminar

DATE/TIME	ACTIVITY/OUTCOME	METHOD
Day 1	Until 19h	
Until 18:00	Arrival of participants	
20:00	Welcome, joint dinner	
Mon, 15 Oct, 2012		
09:00 – 10:00	Introduction <ul style="list-style-type: none"> • getting to know each other • introduction of the project aims; planned results and activities • expectations of the participants 	Plenary
10:00 – 11:00	Teambuilding processes <ul style="list-style-type: none"> • teambuilding in the intercultural context – some aspects • programme LIFT.COM • trade union experiences, individual contributions 	Group exercise
11:00 – 11:15	Coffee break (integrated)	
11:15 – 11:30	Conclusions about communication	Plenary discussion
11:30 – 12:00	Intercultural competence	Introduction (joint discussion)
12:00	Intercultural competence	role play
12:45 – 13:45	Lunch	
14:00 – 15:30	Intercultural competence	presentation simulation game (LIFT.COM)
15:30 – 16:00	Coffee break	
16:00 – 17:30	Intercultural competence (continuation)	
19:30	Dinner, <i>Joint activity</i>	
Day 2		
09:00 – 10:00	Working cultures in the EWC	Practical exercise
10:00 – 10:45	National industrial and labour relations	Introduction, group exercise
10:45 – 11:00	Coffee break	

11:00 – 12:00h	The role of the EWC in transnational companies (Umstrukturierung!)	Practical exercise
12:00 – 12:30	EWC tasks: Information and consultation	Plenary, Flip chart, documentation (LIFT.COM)
12:45 – 13:45	Lunch	
14:00 – 15:00	The legal framework I: Rolf European EWC directives	Presentation
15:00 – 15:15	The Legal framework II Negotiating the conditions	Introduction
15:15 – 16:45	The EWC agreement	Presentation, case study
15:45 – 16:15	Coffee break (integrated)	
16:45 – 17:45	EWC guidelines and checklists	Presentation, group exercise
19:00	Dinner, joint activity	
Day 3		
09:00 – 10:00	Developing communication <ul style="list-style-type: none"> • preparation and planning • developing efficiency 	Group work/ Presentation
10:00 – 10:15	Coffee break	
10:15 – 11:30	Information and consultation with the EWC <ul style="list-style-type: none"> • creativity and activeness • opinion building • dealing with divergent interests 	Case study, Plenary discussion
11:30 – 12:30	Feedback and group discussion	Questionnaire documentation
12:30	Lunch, then departure of participants	

Literatur:

IG Metall (Hrsg), *Grundlagen transnationaler Solidarität*: Bildung für Europäische Betriebsräte, Frankfurt 2011

Gute Hinweise zu den erforderlichen Qualifikationen, Methodische Hilfen und Ideen, Übungen und Arbeitsbeispiele bietet diese Broschüre, in der die Ergebnisse eines europäischen Projekts (Trans-Quali-EWC) anschaulich dargestellt werden.

3. VERBESSERUNG DER INTERKULTURELLEN KOMPETENZ

3.1 Einleitung

Die Bedeutung der interkulturellen Kompetenz für EBRs

Effektive Kommunikation ist eines der wichtigsten Elemente für einen erfolgreichen EBR. Diese kommt in einer multi-nationalen Gruppe, in der die Teilnehmer aus unterschiedlichen Traditionen und kulturellen Hintergründen kommen, nicht automatisch zustande. Im multi-kulturellen Kontext innerhalb eines EBR treten Kommunikationsprobleme nicht nur auf Grund von Sprachbarrieren auf, sondern auch, weil die Teilnehmer kein gemeinsames Verständnis von den Werten, Zielen und der Bedeutung der EBR-Arbeit haben.

Ein Beispiel für ein mögliches Missverständnis auf Grund von unterschiedlichen kulturellen Hintergründen trat während einer Diskussion in einem EBR-Schulungsseminar zu Tage: VertreterInnen eines EBR waren sich alle darüber einig, dass man eine härtere Haltung gegenüber den Geschäftsleitungen in den jeweiligen Ländern einnehmen müsste.

Als allerdings der Vertreter eines Landes ausführte, dass es in seinem Land, wenn man "etwas gegen die Geschäftsleitung unternehmen will", dazu gehört, die Geschäftsleitung im Werk einzusperren, bis sie ihre Meinung ändert, waren die VertreterInnen anderer EBR-Länder entgeistert. Denn in ihrer Heimat würde diese Interpretation von "etwas gegen die Geschäftsleitung unternehmen" als höchst ungewöhnlich angesehen.

Daher ist es bei der Entwicklung effektiver Kommunikation innerhalb einer Gruppe über Kulturen hinweg wichtig, dass die Teilnehmer über ihre eigenen kulturellen Werte nachdenken, dass sie in der Lage sind, diese von Zeit zu Zeit zu hinterfragen, und dass sie sich sowohl in die Gedankenwelt von anderen hineinversetzen können als auch ihre eigene Fähigkeit verbessern können, sich auch einmal „so zu sehen, wie andere sie sehen“.

Unser Verständnis von interkultureller Kompetenz

Kulturelle Unterschiede zwischen Menschen und Gruppen sind historisch begründet durch den jeweiligen Hintergrund hinsichtlich Gesellschaftsschicht, Alter, Bildung, Geschlecht und persönlichen Erfahrungen. Kulturelle Werte sind weder statischer Natur, noch lassen sie sich ausschließlich über die Nationalität definieren.

Die Verbesserung der interkulturellen Kompetenz von EBRs sollte zwei Aspekte abdecken:

- ▶ Zunächst geht es darum, zu erfahren, welches Selbstverständnis die anderen Teilnehmer als Arbeitnehmervertreter haben, um dadurch einen Überblick über die verschiedenen Systeme der Interessenvertretung in den Ländern der EBR-Mitglieder zu erhalten.
- ▶ Zweitens geht es darum, kennen zu lernen, welche Unterschiede es im Sozialverhalten und in der Interaktion zwischen Menschen gibt, die von historisch entwickelten Kulturtraditionen beeinflusst sind, und wie sich diese auf die gemeinsame Arbeit auswirken könnten.

Interkulturelle Kompetenz in EBR Schulungskurse einbringen

Der Ansatz für interkulturelles Training im vorliegenden Handbuch ist ein pragmatischer. Abgesehen davon, dass verschiedene Systeme der Arbeitsbeziehungen beleuchtet werden, ist das Hauptaugenmerk auf typische Situationen gerichtet, die EBR-Mitglieder erleben und kennen, z. B. wie Tagungen organisiert werden oder wie Teilnehmer ihre Ansichten in Diskussionen darlegen.

Ein Beispiel für unterschiedliche Sprechstile: In einigen Ländern sind die Menschen daran gewöhnt, dass man seine Meinung offen und kurz kundtut. Man kommt direkt zur Sache, ohne große Einleitungen oder höfliche Floskeln, die man als unnötig empfinden würde.

In anderen Ländern kann diese Art des Verhaltens allerdings als zu direkt oder sogar als unverschämmt angesehen werden. Hier erfordert die „übliche“ Art, seine Meinung zu sagen, dass man zunächst den allgemeinen Kontext einer Behauptung erörtert und anerkennt, was bereits von Rednern zuvor gesagt wurde, bevor man seine eigene Meinung erläutert.

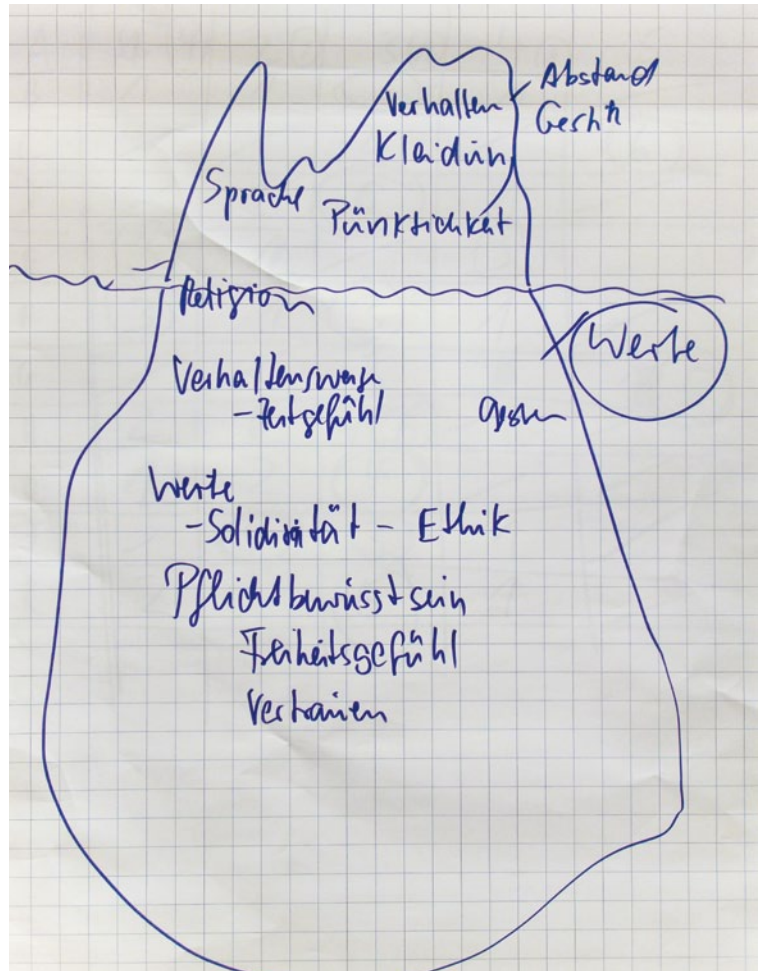
Wenn Kommunikation zu Konflikten führt, dann kann das Problem somit eventuell mehr mit dem Stil oder dem Prozess zu tun haben als mit dem Inhalt dessen, was die Teilnehmer tatsächlich geäußert haben.

Menschen können lernen, unterschiedliche Kommunikationsstile zu verstehen und sie können lernen anzuerkennen, dass die Kommunikation über Kulturgrenzen hinweg mehr Anstrengungen und Feingefühl erfordert. Gute Kommunikation bedarf der Bereitschaft dazu und der Konzentration.

Das allgemeine Ziel des Moduls „Verbesserung der interkulturellen Kompetenz“ besteht darin, den Teilnehmern konzeptionelle Werkzeuge zur Analyse und zum Verständnis für das Verhalten anderer EBR-Mitglieder anzubieten. Ihr Feingefühl für den kulturellen Hintergrund und die Werte jedes Mitglieds soll gestärkt werden, um unnötige Frustrationen und Irritationen im EBR zu überwinden.

Lernziele

- ▶ Offene Haltung: Empfänglichkeit und Feingefühl für kulturelle Unterschiede entwickeln.
- ▶ Sich seiner selbst bewusst werden und Bewusstsein für andere entwickeln: Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen sich und anderen erkennen und reflektieren.
- ▶ Ein breites Verständnis für unterschiedliche Systeme der Arbeitsbeziehungen und ihre kulturelle Prägung entwickeln.
- ▶ Bewusstsein entwickeln für die gemeinsamen und unterschiedlichen Ansichten innerhalb des EBR und den Grundstein legen für ein gemeinsames Verständnis von Schlüsselthemen für den EBR.
- ▶ Vertrauen und Zusammenarbeit im EBR entwickeln.



3.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen

1) Übung: Eisberg-Modell

Ziel: Bewusstsein dafür zu schaffen, was das Konzept der Kultur enthält.

Inhalt: Was ist Kultur?

Methode:

- Offene Frage an Teilnehmer: Was ist Kultur?
- Im ersten Schritt schreibt der Trainer alle Antworten auf ein Flipchart. Im zweiten Schritt ordnet der Trainer die Antworten in zwei Kategorien. Sichtbare und unsichtbare Ausprägungen von Kultur, z. B. Kleidung und Gesten als sichtbare Ausprägungen oder Verständnis von Zeit als unsichtbare Ausprägungen von Kultur.



Anweisungen für den Trainer:

Die Frage sollte so offen wie möglich gestellt werden. Es ist nicht das Ziel, hier zu werten, jede Antwort ist richtig. Nach Schritt zwei sollte der Trainer zurückverweisen auf das Eisberg-Modell. Es sollte klar geworden sein, dass Kultur ein breites Konzept ist, bei dem einige Ausprägungen offensichtlich sind, andere hingegen unsichtbar bzw. nur schwer zu erkennen.

Zeitbedarf: etwa 20 Min.

Material & Organisation: Laptop, Projektor, Flipchart, Hand-out des Eisbergbildes für alle Teilnehmer.



2) PPT-Präsentation: Interkulturelle Kommunikation – Kulturen, Werte, Konsequenzen

Ziel:

- Verständnis dafür verbessern, was Kultur alles umfassen kann.
- Konzepte zum Verständnis kultureller Unterschiede darlegen.
- Vermeiden, dass Teilnehmer durch gewisse Verhaltensweisen von anderen EBR-Mitgliedern irritiert sind.
- Die Zusammenarbeit im EBR zu verbessern.

Inhalt:

- Werte.
- Bestimmung von Werten.
- Eckpfeiler von Wertesystemen.
- Direkte und indirekte Rede.
- Interkulturelle Störung.
- Regeln.

Methode: Powerpoint-Präsentation und Diskussion.

Zeitbedarf: Etwa 45 Min zzgl. Diskussion.

Material & Organisation: Projektor, Laptop, Handouts der Präsentation.



3) Übung: Arbeitskulturen im EBR

Ziel:

- Bewusstsein für gemeinsame und unterschiedliche Ansichten im EBR verbessern.
- Realitätsüberprüfung für die Teilnehmer: Sind die geäußerten Ansichten im Einklang mit der Arbeitspraxis im EBR?
- Ein gemeinsames Verständnis für Schlüsselthemen im EBR schaffen, und zwar in dem Sinn, dass die Menschen sich über die Meinungen der anderen im Klaren sind.
- Kommunikationsprobleme identifizieren, z. B., wenn Menschen unterschiedliche Begriffe verwenden aber dasselbe meinen oder andersherum, wenn Menschen den gleichen Begriff verwenden aber unterschiedliche Dinge meinen.
- Problembereiche in der Arbeit des EBR aufzeigen und eine Diskussion über Verbesserungen beginnen.

Inhalt: Fragen zu:

- Regeln für die gemeinsame Arbeit.
- Wenn wir uns im EBR auf etwas einigen, was sollte das heißen?
- Beziehungen der Arbeitnehmervertreter zu Unternehmensleitung und Management .
- Solidarität unter Arbeitnehmervertretern.
- Konflikte.
- Rolle des Vorsitzenden des geschäftsführenden Ausschusses des EBR.
- Persönliche Beziehungen oder professionelle Verpflichtung.
- Teilnahme an Vortreffen.
- Geschäftsführender Ausschuss des EBR als Gruppe.
- Demokratie und Effizienz bei Sitzungen.

Methode:

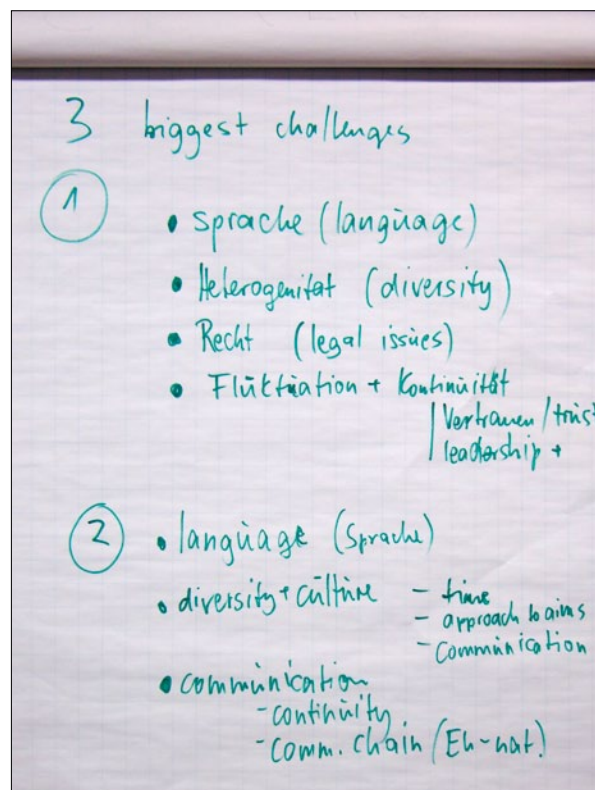
- Individuell zu beantwortender Fragebogen.
- Trainer sammelt Antworten in einem Koordinatensystem am Flipchart.
- Nach jeder Frage gibt der Trainer eine kurze Analyse und fragt nach Kommentaren, z. B. warum jemand eine bestimmte Antwort ausgewählt hat.

Anweisungen für den Trainer:

- Es ist wichtig, die Teilnehmer um Kommentare zu bitten. Vielleicht haben sie die Frage falsch verstanden, oder sie bedeutet für jeden etwas anderes, auch wenn sie die gleiche Antwort angekreuzt haben. Nur indem sie ihre Antwortauswahl erklären, wird es den anderen Teilnehmern klar, was wie gemeint war und warum.
- Sprache! Für diese Übung ist es unabdingbar, dass jeder Teilnehmer den Inhalt des Fragebogens genau versteht. Der Fragebogen steht auf en/f/d/it/sp zur Verfügung. Wenn Teilnehmer dabei sind, die andere Sprachen sprechen, muss der Fragebogen zuvor übersetzt werden.
- Als Alternative können Teilnehmer mit der Hilfe eines Dolmetschers arbeiten.

Zeitbedarf: Etwa 1 Std.

Material & Organisation: Projektor, Laptop, Handouts der Fragebögen (in anderen Sprachen), Flipchart.



4) Online Präsentation:
ArbeitnehmerInnenvertretung in Europa
(von ETUI, www.worker-participation.eu)

Ziel:

- Breiter Überblick über die Arbeitsbeziehungssysteme in Europa mit dem Hauptaugenmerk auf Interessenvertretung auf Unternehmensebene, im Hinblick auf für den EBR relevante Themen.
- Vorbereitung für die folgende Übung „Vergleich der Arbeitsbeziehungen“.

Inhalt: Übersichten zu folgenden Punkten für alle EU-Länder:

- Arbeitnehmerschutzgesetz am Arbeitsplatz.
- Arbeitnehmerschutz auf Vorstandsebene.
- Gibt es Gesamtbetriebsräte?
- Rechtliche Grundlage der Rechte der Arbeitnehmervertreter.
- Systeme der gewerkschaftlichen Organisation.
- Grad der Gewerkschaftsmitgliedschaft.

- Auf welcher Ebene finden Tarifverhandlungen hauptsächlich statt?
- Häufigkeit von Streiks.

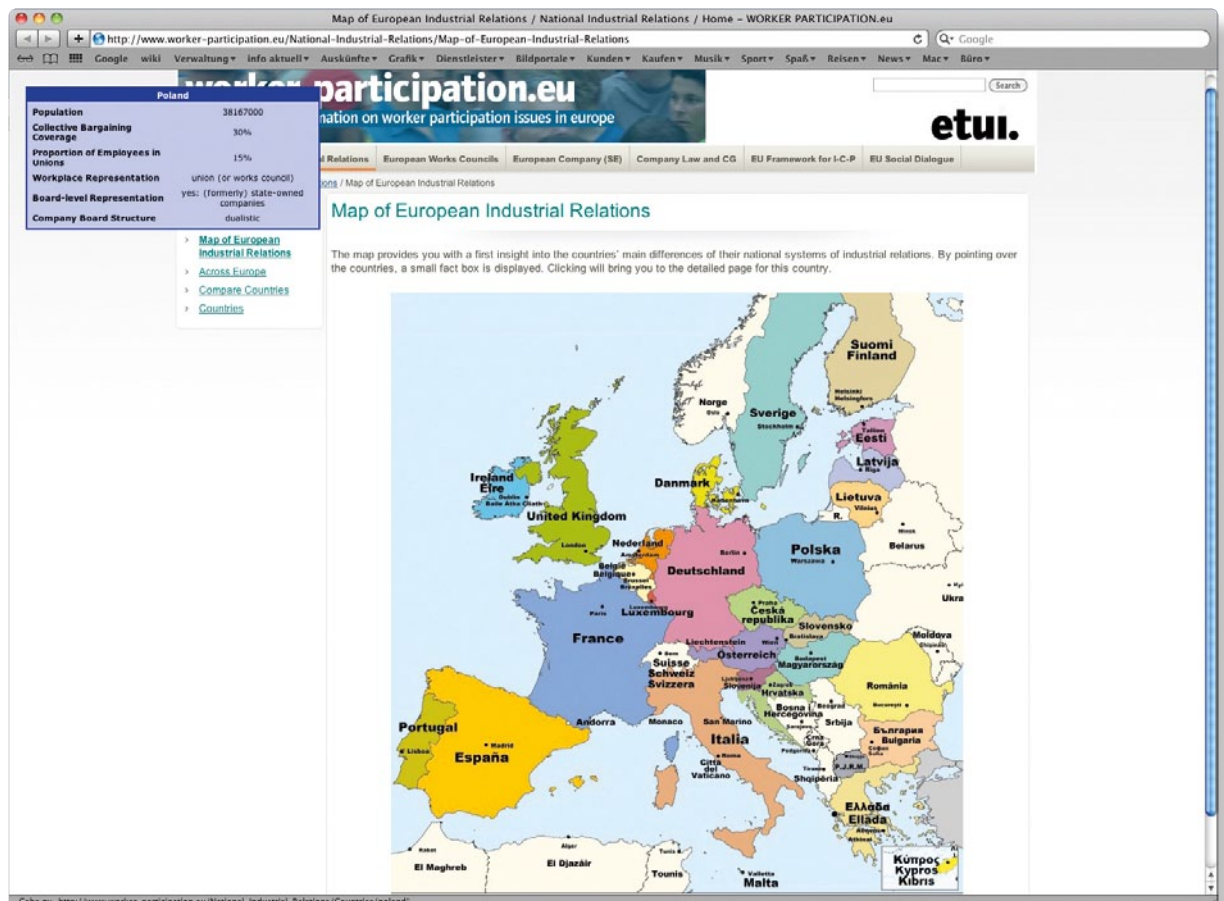
Methode: Online-Präsentation (Internet-Verbindung erforderlich!)

Anweisungen für den Trainer:

Teilnehmer können sich Notizen machen, wenn sie wollen. Möglicherweise kann man Informationen von ETUI in gedruckter Form beifügen. Allerdings stehen die Informationen nicht stets in allen im Einzelfall benötigten Sprachen zur Verfügung stehen. Des weiteren ist die Information über die Systeme der Arbeitsbeziehungen in den EU-Ländern sehr umfangreich. Trainer müssen daher zu diesem Teil vertieftes Wissen erwerben!

Zeitbedarf: Etwa 1 Std.

Material & Organisation: Projektor, Laptop, ggf. Handouts der benötigten Teile der Präsentation.



5) Übung: Vergleich der Arbeitsbeziehungen (von ETUI, www.worker-participation.eu)

Ziel:

- Einen Erfahrungsaustausch von Angesicht zu Angesicht zwischen den EBR-Mitgliedern ermöglichen.
- Die besondere Situation der Kollegen kennen lernen und feststellen, was es bedeutet, in den jeweiligen Ländern Arbeitnehmervertreter zu sein.
- Den Teilnehmern das eigene Wissen bewusst machen.
- Das Wissen um Arbeitsbeziehungssysteme in anderen Ländern erweitern, indem man sich auf die derzeitige Praxis der Arbeitsbeziehungen in den Betriebsstätten ihres Unternehmens in anderen Ländern konzentriert.

Inhalt: Fragen über die Rechte, die EBR-Mitglieder als Arbeitnehmervertreter in ihrem Werk haben, hinsichtlich:

- Amtszeit.
- Rechtliche Grundlagen ihrer Arbeit.
- Anzahl der Arbeitnehmer pro Arbeitnehmervertreter.
- Schutz vor Entlassungen.
- Verfügbare Ressourcen.
- Präsenz von Arbeitnehmervertretern auf Vorstandsebene.
- Gibt es einen Gesamtbetriebsrat?
- Sind die Arbeitnehmervertreter immer Gewerkschaftsmitglieder?
- Gibt es Gesundheits- & Arbeitssicherheitsausschüsse?

Methode:

- Gruppenarbeit.
- Auf der Grundlage eines Fragebogens über die Rechte und Pflichten von Arbeitnehmervertretern erklären die EBR-Mitglieder sich gegenseitig die Situation in ihren jeweiligen Unternehmens-einheiten.
- Nach der Gruppenarbeit sollte der Trainer eine kurze Diskussion mit allen über die Punkte beginnen, die die Teilnehmer am überraschendsten oder am bemerkenswertesten fanden.

Deutschland	Belgien
19% organisiert	52% organisiert
branchenbezogen	politisch bezogen
AN-Mitbestimmung Widerspruchsmöglichkeit Friedenspflicht	Macht durch hohen Organisationsgrad (Arbeitslosengeld) Streikrecht
Flächentarif, Haustarif	Nationaler Tarifvertrag, angelehnt an Nachbarländer Lohnerhöhung durch Inflationsrate
AN wählen BR, Gewerkschaften unterstützen und beraten BR, (externe Beratung ist möglich, aber nicht gerne gesehen)	Gewerkschaften verhandeln Probleme mit AG und wählen BR (keine externen Berater möglich)

Anweisungen für den Trainer:

- Jeden Punkt des Fragebogens sorgfältig erklären, so dass die Teilnehmer sich Notizen darüber machen können, was sie tun sollen.
- Idealerweise sollten in jeder Gruppe Teilnehmer aus drei unterschiedlichen Ländern sein. Wenn es mehr sind, wird nicht genug Zeit sein, den Fragebogen durchzuarbeiten.

Wichtig:

- Diese Übung erfordert die aktive Kooperation der Dolmetscher, da diese bei den kleinen Arbeitsgruppen dabei sein müssen.
- Man sollte zuvor über die Gruppenzusammensetzung nachdenken. Es kann schwierig werden, wenn viele Sprachen zusammen sind, da diese der Sprachkombination der Dolmetscher entsprechen müssen.

Zeitbedarf: 1 Std. 50 Min. (15 Min. Erklärung der Übung, 1 Std. 15 Min. Gruppenarbeit, 20 Min. Diskussion).

Material & Organisation: Laptop, Projektor, Handouts der Fragebögen, zusätzliche Räume für die Gruppenarbeit.

3.3 Literaturliste: Interkulturelle Kompetenz

Anmerkung: Die Literatur zu interkultureller Kompetenz und Kommunikation füllt ganze Bibliotheken. Es fällt daher schwer, eine definitive Auswahl zu treffen. Nachstehend haben wir Literaturhinweise zusammengestellt, die sich in der Praxis als nützlich erwiesen haben. Trainer sollten sich mit Literatur auseinandersetzen, die sie am ehesten von Stil, Inhalt und Methodik anspricht.

Wir weisen hier darauf hin, dass ergänzende und teilweise inhaltlich überschneidender Lesestoff in den Literaturhinweisen zur Interkulturellen Teambildung (5.3 in diesem Handbuch) zu finden ist.

Interkulturelle Kommunikation allgemein

(empfohlen von erfahrenen Trainern)

Adler, Nancy, J. (2001). *International Dimensions of Organizational Behavior*. tps Thomson Learning; Auflage: 4. A.

Gibson, Robert (2004). *Intercultural Business Communication*. Berlin: Cornelson & Oxford.

Hofstede, Geert (2006). *Lokales Denken, globales Handeln*. dtv-Beck; Auflage: 3.

Hofstede, G. (1993). *Interkulturelle Zusammenarbeit*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

House, J.P. et al (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage Publication. ISBN: 0-7619-2401-9.

Kühlmann, Torsten M., Hrsg. (1995). *Mitarbeiterentsendung ins Ausland*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie. ISBN: 3-8017-0895-0.

Lewis, Richard D. (2005). *When Cultures Collide – managing successfully across cultures*. London: Nicholas Brealey.

Morrison, Terri & Conway, W. (2006). *Kiss, Bow or Shake Hands*. Adams Media.

Schroll-Machl, Sylvia (2007). *Die Deutschen – Wir Deutschen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Trompenaars, Fons (1993). *Handbuch globales Managen: Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht*. Düsseldorf u.a.: Econ. ISBN: 3-430-19135-1. Erhältlich auch als englischsprachiges eBook: ISBN-10: 3638508447.

Innerhalb der TEAM.EWC Veranstaltungen empfohlene Literatur

Kumbruck, Christel/Derboven, Wibke (2004): *Interkulturelles Training. Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*.

Kumbier, Dagmar/Schulz von Thun, Friedemann, Hrsg. (2006): *Interkulturelle Kommunikation: Methoden, Modelle, Beispiele*.

Maletzke, Gerhard (1996): *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*.

Böning, Uwe (2000). *Interkulturelle Business Kompetenz*. Interviews mit Geschäftsleuten.

Fragebogen/Test zur Interkulturellen Kompetenz, Frankfurt.

Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations – Software of the mind*, London.

Margret Steixner. *Interkulturelle Kompetenz für Euro-BetriebsrätInnen* – GPA/djp im ÖGB.

Diese Broschüre enthält eine komprimierte Einführung in das Thema, auch unter ungewohnten Blickwinkeln. Sie eröffnet dadurch interessante Perspektiven und ist ein gelungener Einstieg für Alle, die sich weiter mit dem Thema beschäftigen wollen.

Medien: Zahlreiche, auch gute Youtube-Videos zum Thema interkulturelle Kommunikation

4. RECHTLICHE UND ORGANISATORISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

4.0 Vorbemerkung

Über Europäische Betriebsräte (Eurobetriebsräte, abgekürzt EBR) wurde seit den sechziger Jahren diskutiert. Erst das 1992 eingeführte Mehrheitsverfahren mit neuen Rechtsgrundlagen im EG-Vertrag ermöglichte einen Durchbruch: Im Jahr 1994 wurde die EBR-Richtlinie (94/45/EG), im Jahr 2009 eine überarbeitete Fassung (2009/38/EG) verabschiedet. Inzwischen gelten in 31 Ländern Europas (EU, EWR; einzige Ausnahmen die Schweiz und einige Länder des ehemaligen Jugoslawiens) entsprechende nationale Umsetzungsgesetze, die zumeist im Jahr 2011 aktualisiert worden sind.

4.1 Zur Entstehungsgeschichte und aktuellen Situation transnationaler Arbeitnehmervertretung

Versuche der europäischen Harmonisierung

Europäische Betriebsräte (Eurobetriebsräte/EBR) wurden seit den sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts, also beinahe 50 Jahren, von Gewerkschaften in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaften als notwendige Ergänzung zu den bestehenden nationalen Interessenvertretungen der Arbeitnehmer gefordert. Die Vorstellungen darüber, wie eine solche Interessenvertretung aussehen und welche Rechte sie haben sollte, blieben allerdings (im Wesentlichen aus nationalen Egoismen) vielfältig und (mangels breiter Diskussion auf nationaler Ebene) verschwommen. Die Diskussion über diese transnationale Form der Arbeitnehmervertretung fand unter „Experten“ statt, im Wesentlichen unter den Delegierten von Verbänden und Gewerkschaften in Brüssel bzw. mit der Kommission der Europäischen Gemeinschaften und dem Europaparlament.

Erst nach Verabschiedung der Einheitlichen Europäischen Akte (1995/1996) und in Vorbereitung des Projekts „Binnenmarkt 1992“ kam politischer Druck in die Diskussion.¹

In der Folge zeigte sich rasch, dass alle früheren Konzepte zur Etablierung europäischer Arbeitnehmervertretung keine Akzeptanz finden würden²: Zu weit lagen die Vorstellungen auseinander.

Neues Modell: Arbeitnehmervertretung verhandeln

Die EU-Kommission verfolgte daher ab Ende 1989 einen völlig neuen Ansatz: Basis für eine Interessenvertretung in europaweit tätigen transnationalen Konzernen sollte nicht etwa eine einheitliche gesetzliche Regelung für alle Länder Europas sein, sondern eine grenzüberschreitend wirksame Vereinbarung zwischen Arbeitnehmervertretern und zentraler Leitung der betreffenden Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen.

Dieses Modell, das zunächst auf massive Vorbehalte stieß, erwies sich schließlich nach langer Diskussion³ als erfolgreich: Im Jahr 1994 wurde die Richtlinie „Über die Einrichtung Europäischer Betriebsräte in Europaweiten Unternehmen“ (EBR-Richtlinie)⁴ verabschiedet.

¹ Es begannen Aktivitäten der nationalen Gewerkschaften und verstärkte Koordination seitens des – bereits 1973 gegründeten – Europäischen Gewerkschaftsbundes. Initiiert und unterstützt wurden diese Aktionen durch die seinerzeit aufkommende Diskussion über die „Soziale Dimension des Binnenmarktes.“

² Dabei ging es nicht nur um die grenzüberschreitende „betriebliche Arbeitnehmerbeteiligung“, sondern auch um die Etablierung der Arbeitnehmerbeteiligung in den Unternehmensorganen (in Deutschland: Mitbestimmung im Aufsichtsrat) und um Mindestrechte der Arbeitnehmerbeteiligung auf nationaler Ebene.

³ Die letztlich von Rat, Kommission und EP verabschiedete Fassung bedeutete den Einstieg in die Europäisierung von kollektiven Arbeitsbeziehungen.

⁴ Richtlinie 94/45/EG (EBR-RL), siehe z.B. http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/c10805_de.htm

Am Ende eines (erfolgreichen) Verhandlungsprozesses soll der Abschluss einer Vereinbarung zwischen der zentralen Unternehmensleitung und dem besonderen Verhandlungsgremium über Verfahren, Rechte und Pflichten der europäischen Arbeitnehmervertretung stehen (Eurobetriebsrat⁵). Räumlich ist der Eurobetriebsrat dabei für alle ArbeitnehmerInnen des Unternehmens in Europa – möglicherweise über den Geltungsbereich der EBR-Richtlinie hinaus, soweit durch die Vereinbarung definiert – zuständig. Der Eurobetriebsrat soll nicht die etablierten Rechte der Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften auf nationaler Ebene einschränken, sondern diese ergänzen.

Erste Gehversuche

Bereits vor 1994 waren in einigen Unternehmen, initiiert bzw. unterstützt durch die Branchengewerkschaften auf nationaler Ebene und deren Europäische Gewerkschaftsföderationen⁶ (ETUF), Vereinbarungen über die Einrichtung von grenzüberschreitend tätigen Arbeitnehmergremien geschlossen und so bereits erste Erfahrungen mit diesem Instrument gewonnen. Diese Vertretungen hießen häufig „Euroforum“ oder ähnlich, und häufig trennen die Parteien dieser Alt-Vereinbarungen nicht sauber zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite, indem sie einen „sozialen Dialog im Unternehmen“ als Zweck der Vereinbarung nennen. Dennoch waren und sind Eurobetriebsräte im Sinne der o.g. Definition Gegenstand dieser Vereinbarungen: Der Eurobetriebsrat besteht dann aus der Gruppe der Arbeitnehmer im Euroforum, letzteres bezeichnet die Gesamtheit der Personen und Verfahren, welche am europäischen Kommunikationsprozess zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmerseite beteiligt sind. Die Bezeichnung bzw. der Name der Gremien hat dagegen keine rechtliche Bedeutung.

5 In vielen Unternehmen heißen diese Gremien anders: Europaforum – gemeinsam mit der Arbeitgeberseite -, Europäisches Arbeitnehmer-Gremium, Europäischer Dialog etc.. Das ändert aber nichts an den Fakten: Auch solche Gremien sind rechtlich als „Eurobetriebsrat“ zu betrachten, wenn sie nur die entsprechenden Voraussetzungen erfüllen

6 ETUF (z. B. IndustriAll Europe, EFFAT, EPSU etc.) sind Zusammenschlüsse nationaler Sektorengewerkschaften auf europäischer Ebene, die – neben den nationalen Dachgewerkschaften – Mitgliedsorganisationen des Europäischen Gewerkschaftsbunds (EGB; www.etuc.org) sind.

Etwas neuere Statistik

Bis heute sind weit mehr als 1.000 Eurobetriebsräte in transnationalen Unternehmen Europas errichtet worden⁷. Wegen der ständigen Veränderungen in der europäischen bzw. globalen Unternehmenslandschaft lässt sich die genaue Zahl nur schwer ermitteln – nicht jede Unternehmensumstrukturierung wirkt sich automatisch auf die Zuständigkeit bzw. die Existenz der bestehenden Eurobetriebsräte aus.

Die genaue Zahl der Gremien ist aber auch gar nicht entscheidend. Viel wichtiger ist, dass in weit mehr als 1.000 Fällen Erfahrungen mit der Verhandlung von EBR-Vereinbarungen gesammelt worden sind, und das bedeutete zumeist auch praktische Erfahrungen mit der Arbeit in einem Eurobetriebsrat. Das heißt zugleich, dass ca. 15.000 ArbeitnehmervertreterInnen in Europa bereits in diesen transnationalen Gremien zusammengearbeitet – oder Zusammenarbeit doch zumindest versucht – haben.

Noch „fehlende“ Eurobetriebsräte

Damit sind die Eurobetriebsräte ohne Zweifel in nur wenigen Jahren zur größten institutionellen Ressource der Kooperation von Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaftern in der Europäischen Union geworden. Und damit nicht genug: In etwa 1.500 weiteren Unternehmen, die auch nach den gesetzlichen Voraussetzungen einen Eurobetriebsrat haben könnten, sind aus unterschiedlichen Gründen⁸ bisher keine solchen Gremien eingerichtet worden. Bei den betreffenden Unternehmen mit „fehlenden“ Eurobetriebsräten handelt es sich in der Mehrzahl um mittelgroße Eurokonzerne – in den meisten großen Konzernen gibt es bereits seit längerer Zeit einen Eurobetriebsrat, der dort zumeist bereits zu einem festen Bestandteil im System der Arbeitnehmervertretungen geworden ist. In kleineren Unternehmen ist es aber schwieriger, den Verhandlungsprozess

7 Nähere Angaben zur statistischen Entwicklung findet man auf der Seite des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (www.etui.org bzw. direkt unter www.worker-participation.eu).

8 In kleineren Unternehmen tun sich beide Seiten schwerer mit der Einrichtung eines EBR: Der Aufwand ist relativ größer, die Zahl freigestellter Betriebsräte und die sonstigen Ressourcen sind geringer, das Management ist dagegen, der Nutzen wird nicht gesehen – die Reihe der Gründe ließe sich fortsetzen.

in Gang zu setzen. Häufig ist die gewerkschaftliche Repräsentanz im Unternehmen schwächer, der Widerstand des Managements ist stärker, das Kostenargument hat größere Wirkung, und nicht selten haben die Arbeitnehmervertreter auch selbst erhebliche Vorbehalte gegen die Einrichtung eines Eurobetriebsrats, da sie die Schwierigkeiten im Umgang mit Arbeitnehmervertretern aus anderen Ländern nicht einschätzen können bzw. den Arbeitsaufwand der EBR-Arbeit scheuen und deren Nutzen nicht erkennen. Grund genug also, sich auch mit einigen grundsätzlichen Fragen zu Arbeit und Nutzen von Eurobetriebsräten zu befassen.

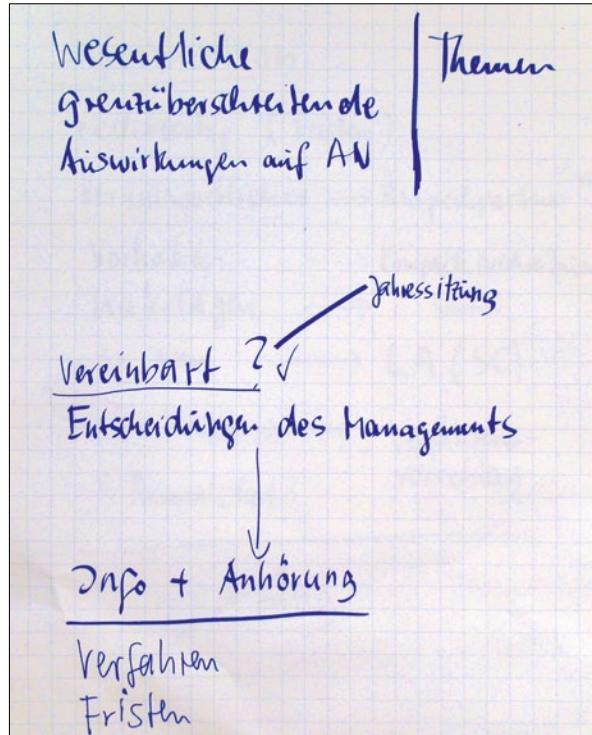
4.2 Was ist ein Eurobetriebsrat?

Was ist ein Europäischer Betriebsrat? Wem nützt er? Warum reicht die nationale Arbeitnehmervertretung nicht aus? Schafft ein Eurobetriebsrat nicht auch eine Menge neuer Schwierigkeiten und zusätzliche Arbeit? Diese Fragen beantworten sich u.U. unterschiedlich, je nachdem, ob die zentrale Leitung des Konzerns/Unternehmens im Inland oder im Ausland ihren Sitz hat.

Um sie beantworten zu können, muss man sich mit Wesen, Sinn und Zweck sowie den Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eines Eurobetriebsrats ein wenig vertraut machen.

Definition

Weder in den grundlegenden europäischen Richtlinien (RL 94/45/EG bzw. 2009/38/EG) noch in den Umsetzungs-Gesetzen findet sich eine Definition des Begriffs „Europäischer Betriebsrat“. Im Erwägungsgrund 13 zur Richtlinie 2009/38/EG ist lediglich ausgeführt: „Um zu gewährleisten, dass die Arbeitnehmer von Unternehmen und Unternehmensgruppen, die in mehreren Mitgliedstaaten tätig sind, in angemessener Weise unterrichtet und angehört werden, muss ein Europäischer Betriebsrat eingerichtet oder müssen andere geeignete Verfahren zur länderübergreifenden Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer geschaffen werden“. In der Richtlinie und den nationalen Gesetzen ist dann im Wesentlichen ausgeführt, wie ein Eurobetriebsrat zustande



kommt und welche wesentlichen Zuständigkeiten er hat. Was das im Einzelnen bedeutet, müssen allerdings die betrieblichen Sozialpartner selbst definieren. Ganz allgemein lässt sich daher nur definieren: *Der Europäische Betriebsrat (EBR) ist eine Arbeitnehmervertretung in grenzüberschreitend tätigen Unternehmen in der Europäischen Union bzw. im Europäischen Wirtschaftsraum, zuständig für Unterrichtung und Anhörung durch die Unternehmensleitung.*

Der Eurobetriebsrat ist eine transnationale Arbeitnehmervertretung!

Gleich an dieser Stelle ist bereits anzumerken, dass ein Eurobetriebsrat nicht etwa eine Arbeitnehmervertretung im nationalen Sinne ist, die über andere, evtl. weiter reichende Beteiligungsrechte verfügt. Die Zuständigkeit der nationalen Arbeitnehmervertretungen beschränkt sich auf das jeweilige Staatsgebiet. Die originäre Zuständigkeit des Eurobetriebsrats beschränkt sich dagegen auf Unterrichtung und Anhörung bei Unternehmensentscheidungen bzw. –entwicklungen, die – über den nationalen Raum hinaus – grenzüberschreitend Auswirkungen auf die Arbeitnehmer des entsprechenden Unternehmens bzw. der Unternehmensgruppe haben.

Rechtliche Grundlagen

Eurobetriebsräte beruhen grundsätzlich auf Vereinbarungen, diese sind die Basis der EBR-Arbeit. Nicht ohne Bedeutung ist allerdings die Rechtsgrundlage, auf der die jeweilige EBR-Vereinbarung beruht:

Seit 2011 haben Vereinbarungen – je nach dem Zeitpunkt ihrer Unterzeichnung bzw. ihres Inkrafttretens – unterschiedliche Rechtsgrundlagen:

- Für „Altvereinbarungen“ (abgeschlossen vor dem 22.09.1996) gelten weder die EBR-Richtlinie noch die nationalen Umsetzungsgesetze,⁹
- für Vereinbarungen, die im Zeitraum vom 05.06.2009 bis 05.06.2011 abgeschlossen wurden, sowie für Vereinbarungen, die nach dem 22.09.1996 abgeschlossen und im Zeitraum vom 05.06.2009 bis 05.06.2011 einvernehmlich angepasst wurden, gelten die Gesetze in der „Alt-Fassung“,¹⁰
- für alle anderen Vereinbarungen – auch die Fälle, in denen „Alt-Vereinbarungen“ nach Ziffer 2) aufgrund einer wesentlichen Strukturänderung im Unternehmen neu verhandelt wurden¹¹ – gilt die überarbeitete EBR-Richtlinie von 2009 – in Form der „neuen“ Gesetze von 2011.



9 Art. 13 Abs. 1 Richtlinie 94/45/EG i.V.m. Art. 14 Abs. 1 Buchst. a Richtlinie 2009/38/EG

10 Art. 14 Abs. 1 Buchst. b) Richtlinie 2009/38/EG;

11 Art. 13 Richtlinie 2009/38/EG

Europarecht und Nationale Umsetzung

Die „EBR-Richtlinie“ 2009/38/EG ist die aktuelle europarechtliche Norm. Alle europäischen Richtlinien erlangen erst dadurch unmittelbare Wirkung, dass sie in nationales Recht „umgesetzt werden“.¹² Das macht Sinn, weil die Arbeitnehmervertretung in jedem Land anders geregelt ist und sich von daher eine absolute Vereinheitlichung verbietet. Die Gesetze enthalten im Wesentlichen Verfahrensregeln für das Zustandekommen eines Eurobetriebsrats, einige Inhaltsvorschriften für EBR-Vereinbarungen sowie allgemeine Regeln über die Gültigkeit und Anwendung von Vereinbarungen, den Schutz und die Rechte der Arbeitnehmervertreter sowie die notwendigen Mittel der EBR-Arbeit – für die einzelnen Mitglieder ebenso wie für das gesamte Gremium. Feste Regeln hinsichtlich der Rechte von Eurobetriebsräten gibt es lediglich für den Fall, dass eine Vereinbarung über die Einrichtung eines Eurobetriebsrats nicht zustande kommt (sog. EBR kraft Gesetzes¹³).

Verhältnis nationalen und europäischen Rechts

Die nationalen Interessenvertretungen der Arbeitnehmer behalten ihre Zuständigkeiten und Beteiligungsrechte, die sie ohne Eurobetriebsrat hätten. Ein Eurobetriebsrat hat andere Zuständigkeiten als eine nationale Arbeitnehmervertretung. Er soll die Interessen der Arbeitnehmer eines Konzerns europaweit vertreten. Allerdings werden die Mitglieder eines Eurobetriebsrats nach dem Recht der Länder gewählt bzw. benannt, deren Beschäftigte sie repräsentieren. Das ist so in der EBR-Richtlinie geregelt¹⁴.

Voraussetzungen für die Errichtung eines Eurobetriebsrats

Eurobetriebsräte sind – laut EBR-Richtlinie und Eurobetriebsrätegesetz – in Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen einzurichten, die

12 Anders als EG-Verordnungen, die unmittelbar national Anwendung finden, weil sie unmittelbar Rechte an Bürger verleihen.

13 Die Voraussetzungen legt Art. 7 der Richtlinie 2009/38 fest, die Rechtsfolgen beschreibt verbindlich Anhang 1 zur genannten Richtlinie („Subsidiäre Vorschriften“). Anhang 1 ist ebenfalls in den nationalen Rechtsvorschriften umgesetzt.

14 Ziffer 1c) des Anhangs für den EBR kraft Gesetzes, für vereinbarte EBR allgemein so übernommen

- a) europaweit – also in den 30 Ländern der Europäischen Union (EU) und des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) – zusammengerechnet mindestens 1.000 Beschäftigte haben,
- b) mindestens in zwei Ländern jeweils mehr als 150 Beschäftigte haben.

Diese beiden Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit ein Eurobetriebsrat gefordert bzw. erzwungen werden kann.¹⁵ Hierbei kann die Initiative sowohl von der Arbeitgeber- (das kommt eher selten vor!) als auch von der Arbeitnehmerseite ausgehen. Dies geschieht durch einen Antrag, der von 100 Arbeitnehmern oder ihren Vertretern aus mindestens zwei Ländern unterzeichnet werden muss.¹⁶ In Vorbereitung eines solchen Antrags sollte bereits die zuständige Gewerkschaft informiert werden, die ihrerseits die Mitteilung an die entsprechende Europäische Industrieföderation weitergeben sollte. So kann eher erreicht werden, dass zu guter Letzt die Verhandlungsgruppe der Arbeitnehmer¹⁷ gut vernetzt ist.

Zusammensetzung des Eurobetriebsrats

In einem Eurobetriebsrat sind Beschäftigte aus diversen europäischen Ländern mit Sitz und Stimme vertreten. Wie viele Mitglieder des Eurobetriebsrats aus den einzelnen Ländern delegiert werden, in denen das betreffende Unternehmen tätig ist, richtet sich nach der jeweiligen Vereinbarung. Die Wahl der Mitglieder von Eurobetriebsräten ist in den einzelnen Ländern gesetzlich geregelt. In manchen europäischen Ländern erfolgt die Wahl durch eine nationale Delegiertenkonferenz bzw. Versammlung der Arbeitnehmervertreter. Für den Fall, dass keine Arbeitnehmervertretung existiert, werden die Dele-

gierten in den EBR von den Arbeitnehmern direkt bzw. durch speziell für diesen Zweck gewählte Vertreter gewählt.¹⁸ Vom Gesetz abweichende Wahlverfahren scheiden damit aus.

Die EBR-Vereinbarung

Die Entwicklung guter Praxis bei einem effektiven Unterrichts- und Anhörungsverfahren sowie die Verfügbarkeit der dazu erforderlichen Mittel stehen im Vordergrund aller EBR-Perspektiven. Wie im nationalen Kontext kommt es auch auf europäischer Ebene darauf an, sich durch kompetente Arbeit und funktionierende Kommunikation Anerkennung zu verschaffen.

Grundlage für die Arbeit eines Eurobetriebsrats ist die zwischen dem besonderen Verhandlungsgremium der Arbeitnehmer¹⁹ und der zentralen Unternehmensleitung geschlossene Vereinbarung. Wenn man sich also im Eurobetriebsrat fragt, welche Rechte man gegenüber der Unternehmensleitung hat, hilft als erstes ein Blick in die EBR-Vereinbarung: „Was haben wir dazu verabredet?“. Die EBR-Gesetzgebung gibt einige – im Jahr 2011 verbesserte – Begriffsdefinitionen und allgemeine Beschreibungen. Durch die Vereinbarung sollten diese konkretisiert und möglichst verbessert werden. Und diese Vereinbarung muss natürlich ausgehandelt werden. So muss die Arbeitsgrundlage für den Eurobetriebsrat also erst einmal geschaffen werden.

Das Verhandlungsverfahren

Bei Vorliegen der Voraussetzungen ist – wie bereits erläutert – ein Antrag von insgesamt mindestens 100 Arbeitnehmern oder ihren Vertretern aus mindestens zwei Ländern zu stellen, danach startet das Verfahren: Die zentrale Leitung des Unternehmens hat das besondere Verhandlungsgremium (bVG) der Arbeitnehmer einzuberufen. Dieses Gremium setzt

¹⁵ Man kann auch in kleineren bzw. stärker zersplitterten Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen einen Eurobetriebsrat einrichten, aber nur dann, wenn die Unternehmensleitung sich freiwillig auf Verhandlungen darüber einlässt.

Auch Unternehmen, deren weitweite Zentrale außerhalb des Geltungsbereichs der EBR-Richtlinie liegt (z.B. in der Schweiz, den USA, Japan etc.), fallen unter die Richtlinie, wenn sie nur in Europa die genannten Voraussetzungen erfüllen. Eine Unternehmensleitung in Europa wird ggf. am Ort des größten Betriebes fingiert, falls ein solcher Konzern nicht seinerseits eine europäische Zentrale definiert.

¹⁶ Die Anträge können an die Unternehmensleitung im jeweiligen Land gerichtet werden, die sie an die zentrale Unternehmensleitung für Europa weiterzuleiten hat.

¹⁷ Besonderes Verhandlungsgremium (Art. 5 ff. der Richtlinie 2009/38/EG).

¹⁸ Da ansonsten Arbeitnehmer mancher Länder im EBR gar nicht vertreten wären, Gedanke aus Art. 5 Abs. 2a Satz 2 der EBR-Richtlinie

¹⁹ Bei Vereinbarungen, die erstmals vor dem 22. September 1996 abgeschlossen worden sind (Art.-13 (alt)-Vereinbarungen), sind Vertragspartei auf Arbeitnehmerseite häufig auch nationale Arbeitnehmervertretungen oder nationale bzw. europäische Gewerkschaften. Sorgfältig ist bei einer Neufassung der Vereinbarung zu überlegen, welche vertragsschließenden Parteien diese unterzeichnen sollen.

sich aus Arbeitnehmern der verschiedenen Länder zusammen, in denen das Unternehmen Betriebe unterhält, und soll mit der zentralen Leitung die EBR-Vereinbarung aushandeln, die die Basis für die EBR-Arbeit sein wird. Zunächst kommt also das Wahlverfahren in allen Ländern in Gang, in denen das Unternehmen Betriebe hat bzw. Arbeitnehmer beschäftigt. Das Verfahren ist in jedem Land – entsprechend den verschiedenen Umsetzungsgesetzen zur EBR-Richtlinie bzw. den unterschiedlichen nationalen Arbeitnehmervertretungsmodellen – anders geregelt.

Wegen der ungewohnten Atmosphäre und der weitgehend unbekanntem Rechtsmaterie empfiehlt es sich dringend, bei den Verhandlungen einen sachverständigen Berater²⁰ und auch beratende Gewerkschafter hinzuzuziehen. ETUF wie industriAll Europe stellen sicher, dass jedes Besondere Verhandlungsgremium durch einen erfahrenen Gewerkschaftssekretär während des ganzen Verhandlungsprozesses unterstützt werden. Soweit Arbeitnehmer aus Drittstaaten (z. B. Schweiz, Türkei oder andere Länder Europas) ebenfalls im besonderen Verhandlungsgremium vertreten sein sollen, ist auch deren Rechtsstellung (Anwesenheit, Schutz, Stimmrecht etc.) festzulegen.²¹

Konstituierung und Verhandlungsprozess

Das Verhandlungsgremium wählt eine(n) Vorsitzende(n), gibt sich eine Geschäftsordnung und fasst seine Beschlüsse in der Regel mit einfacher Mehrheit seiner Mitglieder. Gleich in der ersten Sitzung sollte auch der Beschluss über die Hinzuziehung von Sachverständigen (auch Gewerkschaftern) gefasst werden. Von der Möglichkeit, anlässlich der gemeinsamen Sitzungen mit der Unternehmensleitung interne Vor- und Nachbereitungssitzungen der ArbeitnehmervertreterInnen durchzuführen, sollte auf jeden Fall Gebrauch gemacht werden.²² Man sollte nicht ohne Vorbereitung in die Verhandlung mit der Arbeitgeberseite gehen.

²⁰ Für einen Sachverständigen muss das Unternehmen auf jeden Fall die Kosten übernehmen, §§ 13 Abs 4; 16 Abs 1 Satz 2 EBRG. Die Richtlinie 2009/38 erkennt ausdrücklich die Rolle der ETUFs bei der Unterstützung der Verhandlungsgremien an. Sie stellt zugleich klar, dass Vertreter der ETUF auf Anfrage des Verhandlungsgremiums das Recht haben, beratend an den Verhandlungen teilzunehmen.

²¹ Dies ist zwischen bVG und Unternehmensleitung zu vereinbaren.

²² Zur Konstituierung siehe die nationalen Umsetzungsvorschriften!



Es kann sich empfehlen, eine kleine Verhandlungsgruppe zu benennen, welche die direkten Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite – aufgrund der allgemeinen Vorgaben durch das besondere Verhandlungsgremium – führt und die textliche Abstimmung einer Vereinbarung vornimmt. Das besondere Verhandlungsgremium selbst ist in der Regel zu groß für einen zügigen Verhandlungsprozess.

Für den gesamten Verhandlungsprozess gilt, dass der Kommunikation der ArbeitnehmervertreterInnen untereinander und mit der zentralen Unternehmensleitung große Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Jedenfalls kann man so verhindern, dass die Arbeitnehmerseite auseinander dividiert werden kann oder dass sich unrealistische Erwartungshaltungen einzelner Gruppen im besonderen Verhandlungsgremium oder innerhalb der nationalen Arbeitnehmervertretungen entwickeln können. Es geht also darum, das besondere Verhandlungsgremium, die kleine Verhandlungsgruppe, die nationalen Arbeitnehmervertretungen (und ArbeitnehmerInnen) sowie die zuständigen Gewerkschaften auf europäischer und nationaler Ebene ständig in den Dialog einzubeziehen. Dieser Prozess sollte wegen seiner Komplexität sorgfältig geplant und gesteuert werden.

Man kann also bereits hier festhalten: Die EBR-Vereinbarung ist der wichtigste Baustein für die Basis der EBR-Arbeit. Hinweise zum notwendigen Inhalt und zu sinnvollen Regelungspunkten enthalten die Checklisten, Arbeitspapiere und Richtlinien, die bei den ETUFs erarbeitet und gemeinsam mit den nationalen Gewerkschaften beschlossen worden sind..

Ausnahme: Eurobetriebsrat kraft Gesetzes

Nur wenn der Verhandlungsprozess innerhalb von drei Jahren²³ nicht zum Abschluss einer Vereinbarung führt, die Unternehmensleitung die Verhandlung innerhalb von sechs Monaten ab Antragstellung nicht aufnimmt oder wenn beide Verhandlungsparteien dies übereinstimmend beschließen, sind die Vorschriften über einen „Europäischen Betriebsrat kraft Gesetzes“²⁴ anzuwenden, die ansonsten lediglich eine Referenz für den Inhalt von EBR-Vereinbarungen darstellen. Bis heute gibt es allerdings europaweit nur eine verschwindend geringe Zahl von solchen Eurobetriebsräten. Das zeigt auch, dass das Modell als solches – schmale gesetzliche Basis, Festlegen der Rahmenbedingungen in Verhandlungen, die Vereinbarung als Grundlage für Rechte und Pflichten von Eurobetriebsräten und Unternehmensleitungen – sich als erfolgreich gegen die Auffangregelung durchgesetzt hat, auch wenn natürlich bis heute Wünsche und Forderungen zur Verbesserung der rechtlichen EBR-Grundlagen offen geblieben sind.

Was ist „besser“: Vereinbarung oder Auffangregelung?

Die Frage, ob man mit der gesetzlichen Regelung besser als mit einer Vereinbarung fährt, lässt sich so allgemein nicht beantworten. Für den Eurobetriebsrat kraft Gesetzes sind – Rechte und Pflichten in den nationalen Gesetzen geregelt²⁵. Dabei geht es – wie in Vereinbarungen auch, allerdings mit starren Regeln – um

- ▶ **Errichtung**
(Voraussetzungen, Zusammensetzung, Wahlen)
- ▶ **Geschäftsführung**
(Vorsitz, Ausschuss, Sitzungen, Geschäftsordnung)
- ▶ **Mitwirkungsrechte**
(Unterrichtung und Anhörung)
- ▶ **Änderungen**
(Zusammensetzung, Übergang zu Vereinbarung).

Der Eurobetriebsrat kraft Gesetzes kann jederzeit über eine Vereinbarung verhandeln, wenn die Unternehmensleitung dazu bereit ist. Vier Jahre nach seiner Gründung ist nach entsprechendem Beschluss des Eurobetriebsrats kraft Gesetzes obligatorisch, zwischen diesem und der Unternehmensleitung erneut über eine Vereinbarung zu verhandeln.

In Vereinbarungen geht es über die im vorigen Absatz genannten Ziele hinaus darum, die Voraussetzungen für eine funktionierende, effiziente und effektive Kommunikation der ArbeitnehmervertreterInnen untereinander, mit den nationalen Arbeitnehmervertretern und mit dem Management/der Leitung des Unternehmens zu schaffen. Dabei sind eine Reihe von Kriterien zu bedenken, in diesem Kapitel behandelt bzw. begründet werden.

Die Bestimmungen für den EBR kraft Gesetzes können heutzutage als ein Mindeststandard für EBR-Vereinbarungen betrachtet werden. Wenn dieser Stand in Verhandlungen nicht erreicht wird, wird es daher eher empfehlenswert sein, die subsidiären Bestimmungen der Richtlinie 2009/38 zur Anwendung zu bringen. Diese Vorschriften garantieren deutlich bessere Arbeitsbedingungen für den Eurobetriebsrat als diejenigen der ersten EBR-Richtlinie aus dem Jahr 1994.

4.3 Aufgaben des Eurobetriebsrats

Information und Anhörung als Kernaufgaben

Ihren Grund hat die Einrichtung von Eurobetriebsräten in der Notwendigkeit der Stärkung des Rechts auf grenzüberschreitende Unterrichtung und Anhörung (der Arbeitnehmervertreter) in gemeinschaftsweit tätigen Unternehmen und Unternehmensgruppen. Im Mittelpunkt der im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen Vereinbarung steht daher das Verfahren zur Unterrichtung und Anhörung des Eurobetriebsrats, einschließlich des Rechts und der Pflicht, die erhaltenen und verarbeiteten Informationen den nationalen Arbeitnehmervertretern zu vermitteln. Es handelt sich also um ein Konsultationsverfahren, nicht um Mitbestimmung, nicht auch um Verhandlung von Arbeitsbedingungen. Und: Der Eurobetriebsrat ist für grenzüberschreitende Angele-

²³ Der Verhandlungsprozess beginnt mit der konstituierenden Sitzung des besonderen Verhandlungsgremiums, zu der die Unternehmensleitung einzuladen hat.

²⁴ Das gilt nicht, wenn das bVG einen Beschluss fällt, die Verhandlungen zu beenden. Dies sollte allerdings tunlichst verhindert werden!

²⁵ Grundlage ist der Anhang 1 (subsidiäre Vorschriften) zur EBR-Richtlinie.

genheiten zuständig, nicht für die Fragen der nationalen Umsetzung von Unternehmensentscheidungen. Eine Absprache des Eurobetriebsrats darf daher nicht die Rechte nationaler Interessenvertretungen beeinträchtigen.

Eurobetriebsratsgremien sollten sich also darauf konzentrieren, den Kommunikationsprozess zu organisieren, ohne dessen Funktionieren auch das Informations- und Anhörungsverfahren keine Wirkung zeigen kann. Letztlich wird der Eurobetriebsrat nur dann von der Unternehmensleitung ernst genommen werden, wenn er über die Mittel und Fähigkeiten verfügt, die erhaltenen Informationen auf ihren Gehalt ebenso wie im Hinblick auf ihre nationalen und europäischen Auswirkungen zu bewerten und daraufhin eine fundierte Stellungnahme abzugeben.

Grenzüberschreitende Angelegenheiten

In transnationalen Unternehmen wirken sich Entscheidungen der Unternehmens- bzw. Konzernleitung häufig grenzüberschreitend aus – oft sogar gleichzeitig in mehreren Ländern.

In verflochtenen europäischen Unternehmen bzw. Unternehmensgruppen ist kaum vorstellbar, dass relevante, zentral getroffene Entscheidungen sich nur in einem Land auswirken. Selbst die Stilllegung einer Produktionsstätte bedeutet i.d.R., dass die dort bisher gefertigten Produkte in Zukunft woanders hergestellt werden oder aber diese Produkte – ebenfalls mit Auswirkungen auf Arbeitnehmer – auch in anderen Ländern dann nicht mehr in den Vertrieb oder in die Weiterverarbeitung gelangen.

Klarheit und Eindeutigkeit der Vereinbarung: Rechtzeitigkeit der Information

Keinesfalls ausreichend – allerdings auch heute noch vorkommend – ist es, wenn die Unternehmensleitung auf einer jährlichen Zusammenkunft der Arbeitnehmervertreter (Jahressitzung) darüber berichtet, welche für die Arbeitnehmer wichtigen Entscheidungen im letzten Jahr von der Sitzung getroffen worden sind. Vielmehr hat die Information – und ggf. auch die Anhörung zu den gegebenen Informationen – zu einem Zeitpunkt, in einer Weise und

Hinweise zur Festlegung der Tagesordnung

- ▶ Durch die Tagesordnung wird der inhaltliche Verlauf der EBR-Treffen wesentlich bestimmt.
- ▶ Auf keinen Fall ist es akzeptabel, wenn die Konzernleitung alleine die Tagesordnung festlegt.
- ▶ Es wird empfohlen, in der Vereinbarung festzulegen, dass der EBR bzw. das Präsidium die Tagesordnung gemeinsam einvernehmlich mit der zentralen Konzernleitung erstellt.
- ▶ In der bisherigen Praxis wird häufig so verfahren, dass der EBR-Vorsitzende bzw. das Präsidium den Entwurf für eine Tagesordnung der Konzernleitung vorlegt und anschließend gemeinsam mit ihr abstimmt.
- ▶ Es muss auch die Möglichkeit gegeben sein, kurzfristig durch einzelne EBR-Mitglieder Themen auf die Tagesordnung einer EBR-Sitzung setzen zu lassen.

Quelle: Aus W. Greif, EBR-Handbuch

in einer inhaltlichen Ausgestaltung zu erfolgen, die es den Arbeitnehmervertretern ermöglichen, innerhalb einer angemessenen Frist zu den vorgesehenen (!) Maßnahmen, die Gegenstand der Anhörung sind, eine Stellungnahme abzugeben, die innerhalb des gemeinschaftsweiten Unternehmens berücksichtigt werden kann.²⁶ Drei wesentliche Merkmale also, die durch die Neufassung der EBR-Richtlinie im Jahre 2009 – und der nationalen Umsetzungsvorschriften im Jahr 2011 – klargestellt worden sind:

- Unterrichtung und Anhörung rechtzeitig und umfassend, und zwar bevor die grenzüberschreitende Unternehmensentscheidung getroffen worden ist,
- Stellungnahme der Arbeitnehmerseite innerhalb einer angemessenen Frist,
- Möglichkeit des Treffens mit der Arbeitgeberseite und Erhalt einer mit Gründen versehenen Antwort auf die Stellungnahme des Eurobetriebsrats.

²⁶ Definition Anhörung, Art. 2 Abs. 1g) der Richtlinie 2009/38/EG

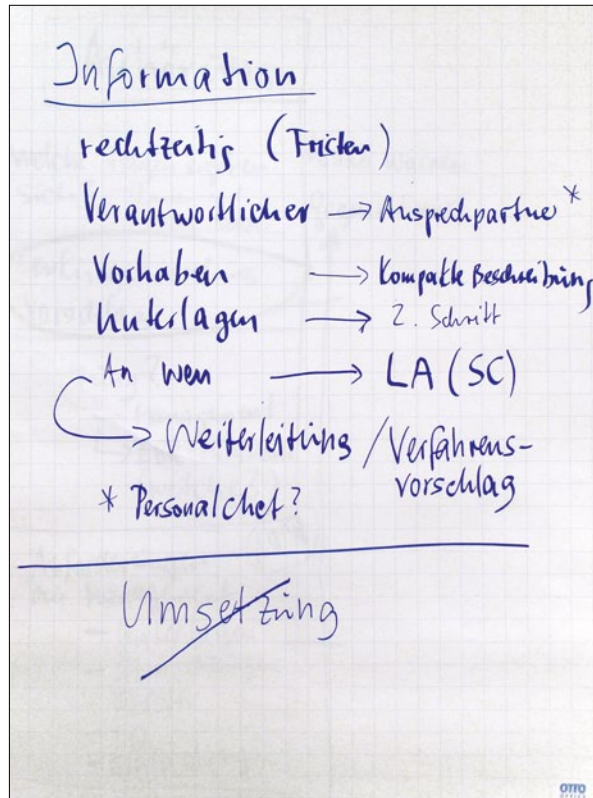
Nochmals und nicht zu vergessen: Der Eurobetriebsrat ist zu geplanten Maßnahmen anzuhören und nicht etwa zur Umsetzung von Maßnahmen, die die Unternehmensleitung bereits beschlossen hat. Das ist ganz wichtig, weil die Umsetzung der Maßnahme in die Zuständigkeit der nationalen Interessenvertretungen der Arbeitnehmer fällt. In den meisten europäischen Ländern wird ein Unterlassungsanspruch des Eurobetriebsrats – für den Fall unzureichender bzw. unterbliebener Information und Anhörung des Eurobetriebsrats in einschlägigen Fällen – von den Gerichten bisher nicht anerkannt. Es empfiehlt sich daher, den Unterlassungsanspruch in neuen Vereinbarungen ausdrücklich und rechtssicher zu formulieren. DBei der Durchsetzung der Rechte des Eurobetriebsrats ist ein Hindernis allerdings beseitigt: Durch Art. 10.1 der Richtlinie 2009/38 ist nunmehr klargestellt, dass ein Eurobetriebsrat als Kollektivorgan der Arbeitnehmervertretung eine Rechtsperson darstellt.

Vollständigkeit, Dokumentation

Die Information der Unternehmensleitung hat umfassend und verständlich zu sein. Das erfordert natürlich einen gewissen Aufwand, ohne den der Informations- und Anhörungsprozess nicht effizient gestaltet werden kann. In der Vereinbarung oder einer Verfahrensregelung sollte festgeschrieben werden, in welcher Form und in welchen Sprachen die Erstinformation erfolgt, an wen sie gerichtet wird und wie die Weitergabe stattfindet. Die Mitteilung erfolgt in der Regel an den Vorsitz des Eurobetriebsrats, der dann das weitere Verfahren gemeinsam mit dem Lenkungsausschuss²⁷ des Eurobetriebsrats festlegt.

Stellungnahme und Begründung

Damit der Anhörungsprozess derart gestattet werden kann, ist es zunächst notwendig, dass die Unternehmensleitung den Eurobetriebsrat rechtzeitig und vollständig informiert, und zwar unter Vorlage der entsprechenden Unterlagen. Diese Unterrichtung soll zu einem Zeitpunkt, in einer Weise und in einer inhaltlichen Ausgestaltung (erfolgen), die dem Zweck angemessen sind und es den Arbeitnehmer-



vertretern ermöglichen, die möglichen Auswirkungen eingehend zu bewerten und gegebenenfalls Anhörungen mit dem zuständigen Organ des gemeinschaftsweit tätigen Unternehmen vorzubereiten. Das gilt ähnlich auch für nationale Arbeitnehmervertretungen.²⁸ Wie das konkret geschehen soll, steht auch in den nationalen Gesetzen nicht geschrieben – umso wichtiger ist es, das Regelverfahren in der Vereinbarung und in einer dazugehörigen Geschäftsordnung zu beschreiben. Die Erstinformation sollte unbedingt ein Format haben, das es erlaubt, sie in die Landessprachen der im Eurobetriebsrat vertretenen (bzw. der von den jeweiligen Entscheidungen potentiell betroffenen) Nationalitäten übersetzen zu lassen.

Im Anhörungsprozess ist zunächst sicherzustellen, dass der EBR-Ausschuss eine Rückkopplung zu den Vertretern der von der geplanten Unternehmensentscheidung potentiell betroffenen Arbeitnehmer

27 EBR-Ausschuss, der die laufenden Geschäfte des EBR führt.

28 Grundlage: Art. 4 der Richtlinie 2002/14/EG. Es bleibt die Frage: Was ist umfassend, was ist rechtzeitig?

– d. h., zu den zuständigen EBR-Mitgliedern und den entsprechenden nationalen Arbeitnehmervertretern – herstellt. Diese ist für die Abgabe einer fundierten Stellungnahme gegenüber der Arbeitgeberseite unbedingt erforderlich.

Dieser Kommunikationsprozess ist zu organisieren. Der EBR-Ausschuss kann dann eine schriftliche Stellungnahme des Eurobetriebsrats formulieren oder aber darauf bestehen, dass eine mündliche Anhörung im Rahmen eines Treffens mit informierten und entscheidungsbefugten Vertretern der Arbeitgeberseite erfolgt. Ein solches Treffen kann – je nach Volumen der geplanten Veränderungen – auch für den ganzen Eurobetriebsrat gefordert werden. In der Praxis hat es sich bewährt, diese Unterredungen dem Lenkungsausschuss zu überlassen, der dann zu dem Treffen die Vertreter der betroffenen Arbeitnehmer einlädt. Dieses Verfahren sollte ebenfalls in der EBR-

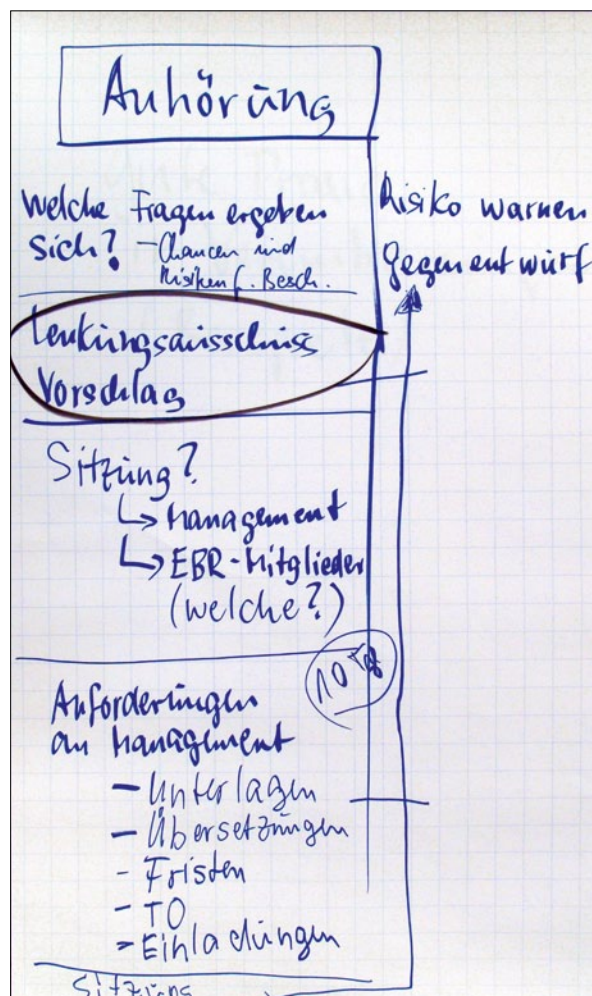
Vereinbarung möglichst präzise beschrieben sein, so dass in den meisten Fällen bezüglich des Verfahrens kein Diskussionsbedarf entsteht und man sich gleich auf die Sache konzentrieren kann. Keinesfalls darf die Art der Durchführung des Anhörungsverfahrens offen bleiben, weil der Eurobetriebsrat sonst im Ernstfall keine bzw. nur sehr eingeschränkte Mittel zur Durchsetzung seiner Ansprüche zur Verfügung hat.

Es ist zu betonen, dass der Eurobetriebsrat Anspruch darauf hat, eine Antwort auf seine Stellungnahme zu erhalten, die mit einer Begründung für das weitere Verfahren im Entscheidungsprozess der Unternehmensleitung versehen ist. Und schließlich ist zu empfehlen, in der EBR-Vereinbarung auch festzulegen, dass im Falle der Uneinigkeit über die anstehende Entscheidung der Eurobetriebsrat das Recht hat, ein weiteres Mal mit der Leitung des Unternehmens zusammenzutreffen, um eine Einigung zu versuchen. Bis dahin sollte unbedingt sichergestellt sein, dass keine Umsetzung geplanter Entscheidungen auf nationaler Ebene erfolgt.

Es sollte zu guter Letzt auch geregelt sein, wie in den Fällen zu verfahren ist, in denen der Anhörungsprozess unter Verfahrensmängeln gelitten hat.²⁹

Organisation des Informationsflusses

Die bisherigen Ausführungen dürften bereits verdeutlichen, dass die Arbeit des Eurobetriebsrats keineswegs den Sinn und Zweck hat, die Informationen der Unternehmensleitung auf die EBR-Mitglieder oder sogar auf den EBR-Ausschuss zu beschränken. Der Eurobetriebsrat soll die Arbeit der nationalen Arbeitnehmervertretungen unterstützen und deren Beteiligungsrechte durch verbesserte Information über die transnationalen Aspekte der Unternehmensführung stärken. Die Informationen des Eurobetriebsrats müssen also an die nationalen Arbeitnehmervertreter weitergeleitet werden. Und letztlich müssen auch die Arbeitnehmer erfahren, was ihre Vertreter im Eurobetriebsrat erfahren und beeinflussen können. Das ist vor allem auch deshalb wichtig, weil der Eurobetriebsrat erst durch die Unterrichtung der Arbeitneh-



²⁹ Gerichte tun sich in vielen europäischen Ländern schwer, einen Unterlassungsanspruch hinsichtlich einer fehlerhaft zustande gekommenen Unternehmensentscheidung anzuerkennen.

mer diesen seine Kompetenz und seine Möglichkeiten darstellt, die er ohne Rückhalt und Verständnis der Belegschaft nicht erhalten bzw. ausbauen kann.

Grundsätzlich sollte der Eurobetriebsrat vor den nationalen Arbeitnehmervertretungen informiert werden, soweit dies nicht gegen nationale Rechtsvorschriften verstößt. Spätestens hat die Information gleichzeitig mit einer evtl. vorrangigen Information nationaler Interessenvertretungen zu erfolgen. Auch diese Regeln sollte man in der Vereinbarung als Regelfall eindeutig beschreiben bzw. festlegen.

Zwischen Eurobetriebsrat und nationalen Arbeitnehmervertretungen gilt der Grundsatz der Vertraulichkeit: Der Eurobetriebsrat hat die nationalen Arbeitnehmervertreter zu unterrichten, und diesen gegenüber gilt die Weitergabe der Informationen nicht als Vertrauensbruch.

Damit reduziert sich die Bedeutung von Vertraulichkeitsklauseln, die von Arbeitgeberseite häufig bemüht werden, eigentlich auf das Thema der Weitergabe der erhaltenen Informationen an die letztlich Betroffenen, nämlich die Arbeitnehmer der betreffenden Betriebe. Insoweit empfiehlt es sich – wie auch in nationalen Zusammenhängen – klare Vereinbarungen über den Zeitpunkt der Freigabe der Informationen zu treffen, sich aber keinesfalls allzu lange in die Situation des Geheimnisträgers zu begeben. Vertrauliche Informationen sollten allerdings nicht ohne rechtzeitige Mitteilung an die Arbeitgeberseite und nur nach Entscheidung im Eurobetriebsrat weitergegeben werden, da sich sonst einzelne Personen u.U. unnötiger Weise Schadensersatzansprüchen bzw. -drohungen aussetzen.

Dass die Arbeitnehmer über die vom Eurobetriebsrat erhaltenen Informationen zu unterrichten sind, versteht sich eigentlich von selbst, ist im Gesetz allerdings nur marginal erwähnt.³⁰ In der EBR-Vereinbarung ist demgemäß zu regeln, wie, in welcher Form, wie oft etc. die Informationsweitergabe an die Beschäftigten erfolgt. In der Praxis gibt es vielfältige Methoden der Veröffentlichung von der Intranetseite des Betriebsrats bis zu gedruckten Newslettern. Ge-



meinsam ist allen Publikationen, dass sie mit Kenntnis der Arbeitgeberseite erfolgen sollten und dass eine Absprache in der EBR-Vereinbarung oder in einer Geschäfts- bzw. Verfahrensordnung existiert – schließlich kosten diese Veröffentlichungen Geld und das hat der Arbeitgeber bereitzustellen.

Sonstige EBR-Aktivitäten

Die im vorhergehenden Abschnitt beschriebenen Kernaufgaben Europäischer Betriebsräte bedeuten keinesfalls, dass sich deren Tätigkeiten darauf zu beschränken haben. Für alle Aktivitäten und Aktionen, die ein Europäischer Betriebsrat darüber hinaus plant und durchführt, gilt allerdings umso mehr, dass sie durch verlässliche (schriftliche) Absprachen abgesichert sein sollten. Schließlich kosten die Aktivitäten des Eurobetriebsrats Geld, welches das Unternehmen bereitzustellen hat. Ohne entsprechende Vereinbarung kann man also auf Arbeitnehmerseite nicht zusammenarbeiten.

³⁰ Art. 10 Abs. 2 der Richtlinie 2009/38/EG.

Europäisches Netzwerk der Arbeitnehmervertreter

Im Europäischen Betriebsrat sollte die Möglichkeit genutzt werden, die Mitglieder des Gremiums, aber auch die nationalen Arbeitnehmervertreter in ein Kommunikationsnetz einzubinden, das vom Lenkungsausschuss des Eurobetriebsrats zu koordinieren ist und von gewerkschaftlicher Seite unterstützt werden sollte. Damit kann der Europäische Betriebsrat sowohl einen Beitrag zu besserer Zusammenarbeit und interkulturellem Verständnis – untereinander und mit der nationalen Ebene – leisten als auch die Kommunikation der betrieblichen Arbeitnehmervertreter insbesondere in den Ländern verbessern, in denen es eine nationale Ebene der Arbeitnehmervertretung mit der Möglichkeit zum Informationsaustausch untereinander nicht gibt.

Eckpunkte bei der Verfolgung einer erfolgreichen Informationsstrategie des EBR

- ▶ Gleichen Zugang zu Informationen im EBR herstellen.
- ▶ Kontinuierlichen Informationsfluss im EBR sicherstellen.
- ▶ Verständigung über Form und Inhalt der vom Unternehmen zu liefernden Informationen.
- ▶ Organisation einer Vorbereitungssitzung!
- ▶ Überprüfung der vom Management gelieferten Informationen.
- ▶ Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften und nahe stehenden Expert/innen.
- ▶ Struktur verbindlicher Berichterstattung im EBR aufbauen.
- ▶ Entwicklung eines Frühwarnsystems für Unternehmenspläne.
- ▶ Regeln zur Information der nationalen Arbeitnehmervertretungen schaffen.
- ▶ Informationen zur Erarbeitung von Alternativen zu den Managementplänen nutzen: Effizienzentwicklung und Qualität der Stellungnahme sind entscheidend dafür, ob der EBR vom Management ernst genommen wird!

Quelle: Nach W. Greif, EBR-Handbuch (ergänzt)

4.4 Interne Strukturen des Eurobetriebsrats

Ziel: Effizienz und gute Kommunikation

Auch während des Anhörungsprozesses gehen die Vorbereitungen zur Umsetzung des geplanten Beschlusses der Unternehmensleitung u.U. weiter. Je früher also eine Stellungnahme abgegeben wird, desto eher besteht die Möglichkeit, die Entscheidung beeinflussen zu können. Effizienz der eigenen Kommunikation ist für Eurobetriebsräte also ein anzustrebendes Ziel!

Informationsverarbeitung

Ein erster und entscheidend wichtiger Punkt bei der Entwicklung effektiver und effizienter europäischer Beteiligungsverfahren ist die Beschaffung, Verarbeitung und Verteilung relevanter Informationen. Um nicht in einem Informationssumpf zu versinken, ist es wichtig zu definieren, welche Informationen für den Eurobetriebsrat und seine Mitglieder von Bedeutung sind. Wer benötigt welche Informationen? Woher sind diese Informationen zu bekommen und in welcher Form sollen sie zur Verfügung gestellt werden? Das sind Fragen der Arbeitsplanung, die vom Lenkungsausschuss und dem Büro des Europäischen Betriebsrats zu leisten sind. Diese Fragen regelmäßiger Informationsflüsse sollten im „Normalbetrieb“ geklärt und funktionabel sein, damit sie im „Krisenfall“ – wenn man eben keine Zeit hat, offenen gebliebene Grundsatzfragen zu beantworten – auch funktionieren. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die grenzüberschreitende Kommunikation ohne eine gute Planung und Klarheit der Aufgaben der Teilnehmer am Prozess nicht funktioniert – umso mehr, als es im Gegensatz zu Kommunikation auf nationaler Ebene keine oder zumindest bedeutend weniger Hilfsmechanismen, dafür aber zahlreiche hinderliche Faktoren wie z.B. Sprachprobleme gibt.

Die erneuerte EBR-Richtlinie von 2009³¹ hat im Übrigen nicht erstmalig definiert, wohl aber eindringlich klargestellt, dass die nationalen Arbeitnehmervertretungen in die EBR-Kommunikation zu integrieren

³¹ RL 2009/38/EG.

sind, und zwar hinsichtlich der zeitlichen Abfolge der Unterrichtung und Anhörung³² ebenso wie bezüglich der Verpflichtung zur Weitergabe von Informationen vom Eurobetriebsrat an die örtlichen Arbeitnehmervertreter, zwischen denen die Wahrung der Vertraulichkeit unterstellt wird. Hierzu ist festzuhalten, dass diese Verpflichtung auch dazu führen kann, dass die Einrichtung einer nationalen Interessenvertretung sinnvoll erscheint, die es in vielen Ländern nicht gibt. Wenn das der Fall sein soll, dann kann bzw. sollte diese Möglichkeit in der EBR-Vereinbarung verankert und zusätzlich von der jeweiligen nationalen Unternehmensleitung schriftlich anerkannt werden.

Kommunikation: Intern und mit dem Management

Kommunikation in Eurobetriebsräten ist eine keineswegs einfache Angelegenheit, man redet nicht „von alleine“ miteinander, weder schriftlich noch mündlich. Diese Erfahrung haben Gewerkschaften und Eurobetriebsräte schon in den neunziger Jahren gemacht: Standen zunächst bei der Einrichtung von Eurobetriebsräten die institutionellen (rechtlichen und organisatorischen) Fragen im Vordergrund, so kamen recht bald die Fragen der Kommunikation auf die Tagesordnung. Eurobetriebsräte werden von Repräsentanten der nationalen Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmervertreter besetzt, und die nationalen Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen bzw. die kollektiven Arbeitsbeziehungen funktionieren von Land zu Land nach unterschiedlichen Regelungen.³³ Die im Eurobetriebsrat erstmals versammelten Arbeitnehmervertreter haben zu Beginn (legitimer Weise) ihre nationalen Interessen im Kopf. Im Eurobetriebsrat müssen sie zunächst „zueinander finden“, d. h. sich selbst ein Programm und gemeinsame Ziele geben. Und schließlich müssen sie – möglichst recht bald – in der Lage sein, die gemeinsam als europäische Ziele der Arbeitnehmervertretung erkannten und benannten Ziele auch effektiv umzusetzen.

Zum unterschiedlichen nationalen Hintergrund kommt als Kommunikationshindernis die unterschiedliche Sprache, die Missverständnisse verursacht, Unterhaltungen verlangsamt, Telefonieren erschwert oder unmöglich macht – alles Schwierigkeiten, die im nationalen Umfeld weitgehend unbekannt sind. Es liegt auf der Hand, dass diese Kommunikationshindernisse nicht ohne weiteres mit einer jährlichen Sitzung aus der Welt zu schaffen sind. Erforderlich sind zumindest

- ▶ die Kenntnis einer – und zwar vorzugsweise der englischen – Sprache,³⁴ mittels derer sich die Mitglieder des Eurobetriebsrats zumindest außerhalb der offiziellen Sitzungen verständigen können, damit Verständigung nicht nur über Dolmetscher, sondern auch direkt „von Mensch zu Mensch“ erfolgen kann,
- ▶ regelmäßiges Training in dieser Sprache für alle Mitglieder des Eurobetriebsrats, damit ein gemeinsames Sprachniveau erreicht und kontinuierlich gehalten werden kann,
- ▶ die Bereitstellung von Dolmetschern für die gemeinsamen und internen Sitzungen für alle Teilnehmer, damit Missverständnisse vermieden werden können und Informationen nicht verfälscht werden,
- ▶ die Einrichtung eines Lenkungsausschusses aus mindestens 5 Personen im Eurobetriebsrat, dessen Mitglieder aus verschiedenen Ländern kommen und möglichst alle eine gemeinsame Sprache beherrschen sollten, damit die Kommunikation über einfachere Themen schnell und unkompliziert vonstatten geht und man auch untereinander telefonieren kann,
- ▶ möglichst zwei regelmäßige Sitzungen des Eurobetriebsrats im Jahr – oder eine Sitzung und eine größere gemeinsame Trainingseinheit, damit sich die Mitglieder allmählich besser kennen lernen,

³² RL 2009/38/EG Art. 6 Abs. 2c; Der EBR ist zumindest gleichzeitig mit den nationalen Interessenvertretungen zu unterrichten, eine Regelung zur Abstimmung von europäischem und nationale Anhörungsverfahren ist ggf. in der Vereinbarung zu treffen.

³³ <http://boeckler.de/4007.htm>; www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations.

³⁴ Man kann über Sprachimperialismus philosophieren oder Esperanto persönlich bevorzugen bzw. die Unterhaltung in mehreren Sprachen für besser halten: Das Management hat längst vorgemacht, dass es zu Englisch als gemeinsamer Sprache keine echte Alternative gibt. Wer im Eurobetriebsrat wirksam mitreden will, sollte Englisch beherrschen bzw. so schnell wie möglich lernen! Das bedeutet keineswegs Verzicht auf Verdolmetschung, hilft aber sehr beim Kontakt mit Kollegen aus anderen Konzernen „in Europa“ und bei der vielbeschworenen Netzwerkbildung und gilt daher auch für Gewerkschaftssekretäre, die Eurobetriebsräte betreuen bzw. koordinieren.

- ▶ mindestens vier Sitzungen des Lenkungsausschusses pro Jahr,
- ▶ die Möglichkeit, bei wesentlichen, für die Arbeitnehmer bedeutsamen Fragestellungen bzw. bevorstehenden Unternehmensentscheidungen zusätzliche Sitzungen des Lenkungsausschusses, ergänzt durch Arbeitnehmervertreter aus den jeweils betroffenen Ländern bzw. auch des gesamten Eurobetriebsrats durchzuführen,
- ▶ die regelmäßige Einbeziehung der zuständigen Gewerkschaftsorganisation/des gewerkschaftlichen Koordinators, ggf. auch nationaler Gewerkschaften bei den Sitzungen und der Planung der EBR-Arbeit.

Organisation der Zusammenarbeit

Die Arbeit der Eurobetriebsräte steht und fällt also in erster Linie mit der Frage, ob es gelingt, eine gute Kommunikationsbasis zu errichten. Damit das gewährleistet ist, muss – wie bereits gesagt – die EBR-Vereinbarung eine geeignete rechtliche und organisatorische Grundlage bieten. Hierzu haben vor allem die Europäischen Gewerkschaftsföderationen geeignete Materialien erarbeitet.³⁵ Diese ersetzen aber keineswegs qualifizierte Beratung, Training und Ausbildung. Will man solche Instrumente nutzen, so sollte man dies in der Vereinbarung festhalten, da das Eurobetriebsrätegesetz hierzu lediglich allgemeine Formulierungen bereitstellt. Das Gleiche gilt für die sachlichen, finanziellen und technischen Mittel sowie das Personal, das für ein funktionierendes EBR-Büro gebraucht wird. Und schließlich muss auch daran gedacht werden, dass die Mittel allen EBR-Mitgliedern zur Verfügung stehen – sonst funktioniert die Kommunikation im Gremium nicht.

Auch wenn häufig in Unternehmen die tatsächliche Praxis bedeutend besser als der Text der Vereinbarung aussieht, soll an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen werden, dass die Vereinbarung nicht zwischen Personen, sondern zwischen der zentralen Unternehmensleitung und dem Eurobetriebsrat gilt. Es lohnt sich deshalb, regelmäßig die bestehenden Vereinbarungen textlich an den Stand der Praxis anzupassen: Personen können wechseln, und spätestens dann kommt es auf schriftliche Regelungen an.

Notwendige Ressourcen

Um seine Arbeit effizient und effektiv gestalten zu können, sind dem Eurobetriebsrat die erforderlichen sachlichen, finanziellen und personellen Mittel zur Verfügung zu stellen. Entsprechende Einzelheiten sollten in der Vereinbarung festgelegt werden. Denkbar ist auch die Regelung innerhalb einer Protokollnotiz, da sich Erfordernisse an die Ausstattung von Büro und EBR-Mitgliedern angesichts technischer Entwicklung laufend und in kurzen Abständen ändern. Klar geregelt werden sollten ggf. auch die Anpassungsmodalitäten, entweder generell durch Definition einer Vergleichsgruppe oder durch eine Verfahrensregel (Einigungsstelle). Darüber hinaus geht es um Personal und Räumlichkeiten, die Mittel für die Sitzungen des Eurobetriebsrats und des Lenkungsausschusses, Reise- und Unterbringungskosten, Dolmetscher, Übersetzungskosten, Lehrgangskosten, evtl. ein Budget des Eurobetriebsrats zur Deckung der laufenden Ausgaben, Kosten für Gäste und Sachverständige, Kosten der Freistellung von EBR-Mitgliedern für die Teilnahme an Sitzungen und Trainings (ohne evtl. Anrechnung auf nationale Stundenkontingente) und Kosten der Informationsverteilung auf europäischer und auf nationaler Ebene.

Die konkreten Anforderungen können je nach Aktivität des betreffenden Eurobetriebsrats, Struktur des Unternehmens, Qualifikationen und Ansprüchen der EBR-Mitglieder sehr unterschiedlich sein. Sie ergeben sich aus der konkreten Situation, sind entsprechend mit der Leitung des Unternehmens auszuhandeln und rechtssicher schriftlich zu definieren.

³⁵ S. dazu z. B. EBR-Richtlinien der ETUFs

Klare und transparente Klare und transparente Regelung zur Weiterbildung für EBR-Mitglieder schaffen

► **Kosten für Weiterbildung sind auch beim EBR Investitionen in die Zukunft:**

Sowohl die Teilnahme einzelner EBR-Mitglieder an Qualifizierungsmaßnahmen als auch die Schulung des Gesamtremiums ist in der Regel mit Kosten verbunden. Insbesondere in internationalen Veranstaltungen mit mehreren Sprachen können diese Kosten durch den Dolmetschereinsatz und die anfallenden Reisekosten erheblich sein. Deshalb kommt es in der Praxis nicht selten zu Diskussionen um die Kostenübernahme und die Freistellung für Seminare.

Seminare verursachen Kosten. Das kann und soll nicht bezweifelt werden. Es kommt darauf an, sich gemeinsam im EBR und mit dem Management auf Qualifizierungsmaßnahmen zu verständigen, die effizient und auf die Zukunft ausgerichtet sind. EBR-Qualifizierung ist eine Zukunftsinvestition, die sowohl den ArbeitnehmerInnen als auch dem Unternehmen dient. Nur in diesem Sinne sollte die „Kostenfrage“ diskutiert werden.

► **Kostenfragen klar und transparent klären – pragmatische Lösungen suchen:**

In der Frage der Finanzierung gibt es wie bei so vielen Fragen in der Organisation des EBR ebenfalls keine starren Regel und Patentrezepte. Während die Richtlinie aus 1994 keinen expliziten Qualifizierungsanspruch enthalten hat, wurde mit der neuen, nun gültigen EBR-Rechtsgrundlage ein neuer Standard gesetzt, wonach allen EBR-Mitgliedern die zur Ausübung ihres Mandats notwendige Qualifizierung ohne Gehaltsverlust angeboten werden muss. In zahlreichen älteren EBR-Vereinbarungen gab es daher auch keine expliziten Regelungen zur Qualifizierung der EBR-Mitglieder. Das bedeutet aber nicht, dass Qualifizierung ein Tabu ist. Die betriebliche Praxis zeigt, dass in einer Reihe von Unternehmen Möglichkeiten und Wege gefunden wurden, Aus- und

Weiterbildungsmöglichkeiten für EBR-Mitglieder anzubieten, auch wenn das Thema in der Vereinbarung nicht geregelt war. An diesen positiven Ansätzen gilt es anzuknüpfen und sie im eigenen EBR zum Standard zu machen.

► **Neue EBR-Richtlinie bringt deutlich bessere Rechtsgrundlage zur Weiterbildung im EBR:**

Hier bringt der seit 2009 gültige Text zur Überarbeitung der EBR-Richtlinie einen echten Fortschritt gegenüber der Richtlinie aus dem Jahr 1994. Ein explizit aus dem EBR-Mandat erwachsender Anspruch auf Qualifizierung der EBR-Mitglieder ohne Gehaltsverlust ist nun Standard. Auch wenn dabei die Kostenübernahme durch das Unternehmen nicht explizit festgelegt wurde, so ist klar, dass die Konzernleitung auch für diese Ausgaben aufzukommen hat.

Mit dieser ausdrücklichen Nennung der Aus- und Weiterbildung, die den Mitgliedern im EBR ohne Gehaltsverlust zur Verfügung gestellt werden muss, ist ein neuer Standard für die EBR-Arbeit gesetzt, der möglichst rasch in die Praxis umgesetzt werden sollte und in der EBR-Vereinbarung auch so fixiert werden soll. Was die Kostenfrage betrifft, steht es in aller Regel außer Streit, dass die Bestimmungen auch die Weiterbildung und die zu gewährenden Freistellungen der EBR-Mitglieder zu den vom Unternehmen zu tragenden Sacherfordernissen zählen. Auch das sollte zur Sicherheit in der EBR-Vereinbarung fixiert werden.

► **Weiterbildungsanspruch für alle Mitglieder im EBR jedenfalls vereinbaren:**

Daher sollte in der EBR-Vereinbarung ein Weiterbildungsanspruch aller Delegierten vereinbart werden, der es ihnen ermöglicht, Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (z. B.: Sprachkurse, Arbeits- und Sozialrecht in den beteiligten Ländern, Finanzdaten

im internationalen Vergleich) zu besuchen. Dieser Weiterbildungsanspruch sollte nach Möglichkeit als ein originär aus der EBR-Mandatsausübung erwachsender Anspruch formuliert werden und über den Rahmen der nationalen Bildungsfreistellungsmöglichkeiten hinausreichen.

Und selbstverständlich sollte in der EBR-Vereinbarung auch klar festgelegt sein, dass die Kosten für die Qualifizierungsmaßnahmen vom Unternehmen

getragen werden. Es kann darüber hinaus auch vereinbart werden, dass diese Qualifizierungsmaßnahmen – insbesondere wenn sie für die gesamte EBR-Körperschaft geplant werden – in enger zeitlicher und örtlicher Verbindung mit den Sitzungen des EBR stattfinden sollen. Das spart Kosten und macht in der Regel auch Sinn, wenn man das zeitlich enge Korsett in Betracht zieht, dem die meisten EBR-Delegierten selbst unterliegen.

Quelle: Aus W. Greif, EBR-Handbuch



Zusammenhang stehenden Probleme sind zu lösen. Hierzu will dieses Handbuch mit seinen entsprechenden Modulen beitragen.

Sprachprobleme

Das Thema begleitet die Eurobetriebsräte von Anfang an. Klar ist: Es ist eine große Hilfe bei der Entwicklung der wechselseitigen Beziehungen, wenn man sich in einer gemeinsamen Sprache verständigen kann. Dabei ist Englisch nicht nur die globale Management-Sprache, sie bietet auch bezüglich des Spracherwerbs etliche Vorteile, die andere Sprachen nicht zu bieten haben, z.B., recht rasch ein Sprachniveau erreichen zu können, auf dem man sich ohne große Probleme verständigen kann. Die EBR-Mitglieder haben so die Möglichkeit, sich auch außerhalb der Sitzungen über Fragen des täglichen Lebens, vor allem aber des Arbeitslebens, unterhalten zu können.

In der Regel werden die Sprachkenntnisse der EBR-Mitglieder allerdings nicht ausreichend sein, komplexe Sachverhalte zu verstehen, geschweige denn, dazu Stellungnahmen abzugeben. Auf Verdolmetschung bei Sitzungen sowie auf Übersetzung der maßgeblichen Dokumente in die Landessprachen der Teilnehmer kann daher nicht verzichtet werden. Wer also als EBR-Mitglied Verdolmetschung und/oder Übersetzung von Dokumenten braucht, dem muss sie zur Verfügung gestellt werden. Das ist unbedingt in der Vereinbarung zu regeln. Und: Wer verlässliche Dolmetscher gefunden hat, der sollte sie möglichst bei jeder Sitzung wieder dabei haben – so wird die Verständigung noch leichter.

Sprachprobleme und interkulturelle Herausforderungen

Bei der Entwicklung der Kommunikation unter den Arbeitnehmervetretern sowie mit dem Management spielen sprachliche und kulturelle Unterschiede eine nicht zu unterschätzende Rolle. Diese Herausforderung muss angenommen werden, und die im

Der richtige Umgang mit der Sprachvielfalt im EBR

Überwindung von Sprachproblemen – zentrale Anforderung an EBR-Mitglieder

► **Umgang mit der Sprachvielfalt – ein Schlüssel erfolgreicher EBR-Arbeit**

Aufgrund der Zusammensetzung des EBR mit Delegierten aus verschiedenen europäischen Ländern, die zumeist nicht eine gemeinsame Muttersprache sprechen, wird auch der Umgang mit der Sprachvielfalt in den Gremien zum Schlüssel einer erfolgreichen europäischen Kooperation.

Obleich in jeder EBR-Vereinbarung klare Regelungen für Übersetzung und Verdolmetschung festgelegt sein sollten, gehören Aufbau und Verbesserung von Fremdsprachenkenntnissen sicherlich zu den wichtigsten Qualifikationsanforderungen für EBR-Mitglieder.

► **Wichtig ist auch, informell über Sprachgrenzen hinweg kommunizieren zu können.**

Die in der EBR-Vereinbarung enthaltenen Bestimmungen zur Bereitstellung der Dolmetschinfrastruktur beziehen sich in erster Linie auf die offiziellen Sitzungen (EBR-Sitzung, Präsidiumssitzungen, Vor- und Nachbesprechungen der Arbeitnehmerdelegierten). Aber nicht alles findet im Konferenzsaal statt. Entscheidendes, oftmals Informelles geschieht bekanntlich häufig zwischen den Sitzungen und oftmals auch danach. Ohne eine gemeinsame Sprache wird eine direkte Kommunikation bei diesen informellen Begegnungen und auch das „Ebene-zum-Telefonhörer-Greifen“ kaum möglich sein.

► **Technische Tools austesten**

Für die alltägliche Korrespondenz, den informellen schriftlichen Kontakt per Fax oder E-Mail, die sogenannten kleinen Dinge, die rasch geklärt werden müssen (eine Einladung zu einer Sitzung oder die Nachfrage nach bestimmten Unterlagen), bietet sich auch an, professionelle Softwarelösungen zu testen, die eine gewisse Entlastung beim Kommunizieren mit Kolleg/innen in anderen Sprachen bringen können.

nen. Im Internet gibt es mehrere, teilweise auch frei zugängliche Websites, die zur Übersetzung einzelner Wörter bzw. Sätze durchaus wertvolle Dienste leisten.

Mittelfristig erleichtert die Schaffung gemeinsamer Sprachplattformen die EBR-Arbeit

► **Eine gemeinsame Sprachplattform erleichtert Kontakte und Informationsaustausch abseits offizieller Meetings mit Simultanübersetzung.**

Ein entscheidendes Element auf dem Weg zur Identität eines EBR und zur Verständigung über gemeinsame Ziele sind die Möglichkeiten zu Austausch und Diskurs abseits der offiziellen Meetings. Jeder Delegierte in ein europäisches Gremium sollte daher auch an sich selbst den Anspruch stellen, mit seinen Kolleg/innen in einer gemeinsamen Sprache kommunizieren zu können. Im optimalen Fall verständigen sich die Delegierten auf eine gemeinsame Arbeitssprache. Gemeinsame Englisch-, Deutsch- oder Französischkenntnisse sind für eine Kommunikation während der informellen Rahmenprogramme, zwischen den offiziellen Sitzungsterminen und auf den Sitzungen der Lenkungsausschüsse unverzichtbar. Sie befähigen zum direkten persönlichen Dialog, der in vielen Situationen einer über Dritte organisierten Kommunikation überlegen ist. Zudem werden vom Unternehmen finanzierte Dolmetscher während der Rahmenprogramme von EBR-Treffen nicht in allen Fällen zur Verfügung stehen.

► **Für EBR-Schlüsselakteure wird die gemeinsame Sprache zu einer Kernfrage.**

Jeder EBR-Delegierte, der eine Schlüsselfunktion anstrebt, sollte zumindest mittelfristig in der Lage sein, Sitzungen von Ausschüssen oder auch Besprechungen mit dem Management – nach entsprechenden Fortbildungsanstrengungen durch das Unternehmen – in einer gemeinsamen Arbeitssprache abwickeln zu können.

Tipps zur Vorbereitung einer internationalen Sitzung mit Verdolmetschung

- ▶ Wähle stets die für die geplante Veranstaltung passende Form der Verdolmetschung.
- ▶ Es ist nicht selbstverständlich, dass jede/r, der/die eine Sprache spricht, auch ein/e gute/r Dolmetscher/in ist.
- ▶ Vorsicht daher, wenn die Unternehmensleitung einen/eine Mitarbeiter/in mit Fremdsprachenkenntnissen als „günstige“ Alternative für die Bereitstellung einer professionellen Verdolmetschung anbietet.
- ▶ Biete den Dolmetscher/innen so viele Hintergrundinformationen über die Veranstaltung an wie möglich.
- ▶ Unterstütze die Dolmetscher/innen bei der Arbeit. Achte zum Beispiel darauf, dass sie vor der Sitzung Kopien der Dokumente erhalten, auf die verwiesen wird.
- ▶ Achte darauf, dass die Dolmetscher/innen mit dem „Gewerkschaftsjargon“ und den EBR-Fachausdrücken und der typischen EU-Diktion vertraut sind.
- ▶ Vermeide möglichst Ausdrücke, die kaum jemand kennt, der nicht im Innersten der Gewerkschaftsorganisation zu Hause ist.
- ▶ Denke an die Zuhörer/innen, wenn über die Verdolmetschung gesprochen wird: Viele von uns haben einen Akzent, sprechen einen Dialekt oder sprechen sehr schnell.

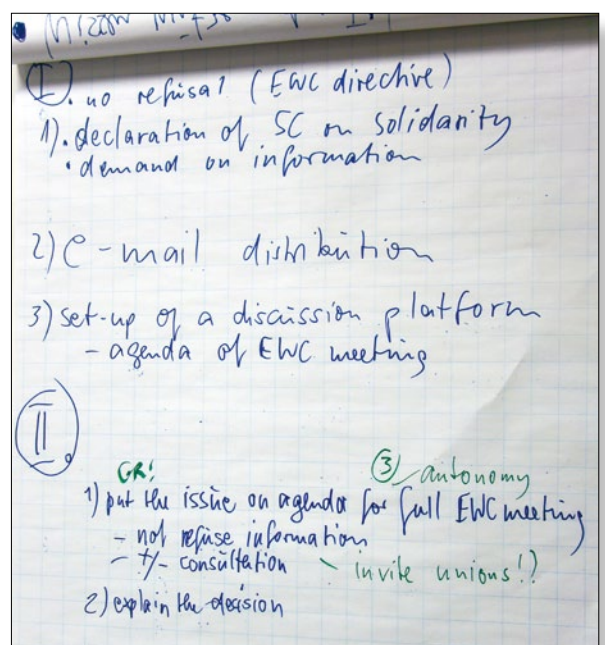
Kulturelle und politische Unterschiede

In den einzelnen Modulen dieses Handbuchs wird die Bedeutung interkultureller Teamarbeit im EBR erläutert.

Es ist beim Trainingsaufbau auch zu berücksichtigen, dass in Eurobetriebsräten, unabhängig von der gemeinsamen Mandatsdauer der Mitglieder, stärkere Fluktuation herrscht als in nationalen Vertretungsgremien. Ständig finden weltweit und so auch in Europa Unternehmens-Umstrukturierungen statt, die das Ausscheiden von Arbeitnehmervertretern aus ihren bisherigen Konzern- bzw. Unternehmensstrukturen zur Folge haben. Ein Effekt also, der das Zusammenwachsen (meist) negativ beeinflusst. Umso wichtiger ist es, regelmäßig und in kurzen Abständen gemeinsame Aktionen durchzuführen. Fachkundiges Training wirkt sich in diesem Zusammenhang positiv aus und erleichtert den kontinuierlichen Aufbau der Ressourcen im Eurobetriebsrat und seinem Umfeld.

Eurobetriebsräte haben allerdings nicht den Sinn und Zweck, sich ständig nur mit den formalen Verfahrensweisen der Anhörungsprozesse zu befassen. Sie sind ja als sinnvolle und notwendige Ergänzung zu den nationalen Interessenvertretungen inso-

fern gedacht, als sie diesen Gremien Informationen über die grenzüberschreitenden Entscheidungen im Unternehmen kommunizieren sollen, auf die diese selbst keinen Zugriff haben – und über die sie in den einzelnen Ländern ansonsten u.U. äußerst unterschiedlich, ganz nach Einschätzung des jeweiligen Managements, unterrichtet würden.



Es geht also nicht nur um Verfahren, sondern auch um Inhalte, um das Arbeitsprogramm, das ein Eurobetriebsrat sich selbst geben sollte. Das Programm TEAM.EWC setzt auf die Chance, diese Arbeitsplanung als gruppendynamischen Prozess zu betrachten und zugleich als Beitrag zur interkulturellen Teambildung auszugestalten. Für die Mitglieder des Eurobetriebsrats ist es wichtig, zu erfahren, dass es ihr Programm ist, das der Eurobetriebsrat und der Lenkungsausschuss verfolgen. Ein Programm im Eurobetriebsrat zu erarbeiten, heißt daher nicht, ein fertiges Konzept vorzulegen und dann „abnicken“ zu lassen, sondern die Themen und Prioritäten gemeinsam zu entwickeln und das Paket auch gemeinsam zu beschließen.

Das wird sich nicht im Rahmen einer regelmäßigen oder außerordentlichen Anhörungssitzung erreichen lassen, sondern eher in einer sorgfältig geplanten Trainingseinheit. Die gesetzlichen Voraussetzungen für solche gemeinsamen Trainings sind gegeben, und in den EBR-Vereinbarungen sollten entsprechende Regelungen getroffen werden. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass auch bei älteren Vereinbarungen und ohne entsprechende Regelungen in der EBR-Vereinbarung das Recht auf Training und Qualifizierung eingefordert werden sollte.

Mitglieder von Eurobetriebsräten – und erst recht die Trainer von Eurobetriebsräten – sollten natürlich nicht nur interkulturell, sondern auch in Bezug auf die rechtlichen und organisatorischen Fragen des Eurobetriebsrats sowie die Arbeitsbeziehungen in Europa³⁶ kompetent sein.

Schutz der Arbeitnehmervertreter

Mitglieder von Eurobetriebsräten aus dem Geltungsbereich der EBR-Richtlinie genießen von Gesetzes wegen den gleichen Schutz gegen Benachteiligung oder Kündigung, der ihnen auch in ihrer Funktion als nationale Arbeitnehmervertreter zusteht. Arbeitnehmervertreter müssen davor geschützt sein, dass ihnen die Zeit der EBR-Arbeit bei nationalen Stundenkontingenten

für Interessenvertreter angerechnet wird. Und es ist daran zu denken, in der Vereinbarung einen Schutz für Arbeitnehmervertreter vorzusehen, die aus Ländern kommen, in denen die Richtlinie nicht gilt.³⁷

4.5 Eurobetriebsräte und Gewerkschaften

Gewerkschaftliche Unterstützung

Nicht nur, aber auch bei der internen Programmentwicklung können Gewerkschaften – ggf. auch in Kooperation bzw. Abstimmung mit den zuständigen Arbeitgeberverbänden – Unterstützung leisten. In der Chemischen Industrie haben die Sozialpartner z. B. im Oktober 2010 eine Vereinbarung getroffen, die Standards der Entwicklung guter EBR-Arbeit definiert³⁸ und damit die „Modernisierung“ bestehender Vereinbarungen ebenso erleichtert wie die Verhandlungen über neu einzurichtende Eurobetriebsräte.

Europäische Gewerkschaftsföderationen haben ebenfalls Standards für EBR-Arbeit und für EBR-Vereinbarungen entwickelt, die in Form von Richtlinien bzw. Checklisten als Empfehlungen für Verhandlungen ebenso wie als Unterstützung für die positive Entwicklung der EBR-Praxis zu verstehen sind.

Beratung und Training

Es lohnt sich also, bei der zuständigen Branchenföderation bzw. beim Europäischen Gewerkschaftsbund³⁹ nachzufragen, welche Form der Unterstützung geleistet werden kann. Im Angebot sind darüber hinaus Schulungen und Trainings zu verschiedensten Themen – von der Kommunikationsentwicklung über sektoralen Sozialdialog bis hin zu thematischen Schulungen zu „europäischen“ Themen. Ggf. kann auch Unterstützung bei der Antragstellung auf Mittel aus europäischen Fördertöpfen geleistet bzw. vermittelt werden, ebenso wie Angebote von

37 Zum Beispiel Schweiz, Serbien, Türkei, Bosnien-Herzegowina, Mazedonien, Montenegro, Russland, Ukraine, Belarus etc.

38 Sozialpartnervereinbarung vom 20.10. 2010 zwischen dem Bundesarbeitsgeberverband Chemie und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, http://www.igbce.de/portal/site/igbce/XIV_32_europaeische_betriebsraete/

39 Links zu den entsprechenden Organisationen finden sich auf der Homepage des Europäischen Gewerkschaftsbundes, <http://www.etuc.org/a/17>

36 Sehr nützliches Info-Material findet sich auf der Seite des Europäischen Gewerkschaftsinstituts, www.etui.org sowie unter www.worker-participation.eu

Sprachschulungen für einzelne EBR-Mitglieder und EBR-Gremien. An der Fortentwicklung gewerkschaftlicher Bildungs- und Trainingsangebote für Eurobetriebsräte und ihre Mitglieder wird im Übrigen kontinuierlich weiter gearbeitet.

Regionale und europäische EBR-Netzwerke

Darüber hinaus haben Gewerkschaften angefangen, regionale – bzw. in Ballungsgebieten auch lokale – Netzwerke von EBR-Mitgliedern zu entwickeln, um so den Erfahrungsaustausch untereinander zu verstärken, aber auch, um gewerkschaftliche Positionen und Interessen vermitteln zu können. Darüber hinaus ist es in derartigen regionalen Strukturen schon aus Gründen der Entfernungen und Reisezeiten einfacher, persönliche Kontakte zu entwickeln und zu halten, als dies auf bundesweiter Ebene möglich ist: Tagesveranstaltungen sind mit relativ geringem Aufwand organisierbar, wenn nur genügend Interesse und Initiative vorhanden sind. Und der anzusprechende Personenkreis ist leichter zu einer Tagesveranstaltung zu bewegen als zu einem mehrtägigen Seminar, weil die Arbeit im Eurobetriebsrat nur eine von diversen Aufgaben ist, die seine Mitglieder im Alltag zu bewältigen haben.

Sektoraler Sozialdialog

Neben dem branchenübergreifenden (auch: horizontalen) Sozialen Dialog auf europäischer Ebene, an dem insbesondere die großen Organisationen der Arbeitgeber (BUSINESSEUROPE) bzw. Arbeitnehmer (ETUC) in Europa beteiligt sind, bestehen mittlerweile über 40 sektorale Soziale Dialoge für einzelne Branchen oder Bereiche der Wirtschaft. Diese Sektordialoge stützen sich ebenso wie der horizontale Dialog auf Art. 154 und 155 des Lissabon-Vertrages, der (wie bereits der Vertrag von Maastricht) den europäischen Sozialpartnern eine herausgehobene Rolle im politischen Prozess auf europäischer Ebene einräumt. Insofern die Sozialpartner gemeinsame Stellungnahmen erarbeiten, die sogar Gesetzeskraft erlangen können, stellt der Soziale Dialog sogar ein alternatives Politikinstrument dar, das als Alternative neben die klassische europäische Gesetzgebung (Richtlinien, Verordnungen) tritt.

In der chemischen Industrie wurde der sektorale Soziale Dialog formal im Dezember 2004 begründet. In einem sog. Ausschuss für den sektoralen Sozialen Dialog stehen sich die beiden von der Europäischen Kommission anerkannten europäischen Sozialpartner für die chemische und pharmazeutische Industrie, die European Chemical Employers Group (ECEG) für die Arbeitgeber und seit der Fusion der europäischen Industriegewerkschaften die IndustriALL European Trade Union (in einem formalisierten Dialog gegenüber. Neben jährlich stattfindenden Plenarsitzungen tagen regelmäßig Arbeitsgruppen zu Themenfeldern wie „Bildung, Ausbildung und lebenslanges Lernen“, „Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung und Industriepolitik“ oder „Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und Responsible Care“. Daneben engagieren sich ECEG und industriALL immer wieder in speziellen, z.T. von der Europäischen Kommission geförderten Sozialpartner-Projekten, etwa zu Themen wie Umstrukturierungen oder dem Demografischen Wandel.

Der Soziale Dialog auf europäischer Ebene unterscheidet sich somit von der Arbeit Europäischer Betriebsräte, da er Themen und Regelungen behandelt, die für die Branche, ihre Unternehmen und Beschäftigten in Europa insgesamt relevant sind. Die Vertreter in den Gremien des Sozialen Dialogs werden von den nationalen Sozialpartnern, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften benannt. Im Fokus der Arbeit stehen im Sozialen Dialog dabei originär europäische Themen und der Soziale Dialog ist keine „Super-Revisionsinstanz“ für problematische nationale Themenfelder. Wohl aber werden im Sozialen Dialog in Europa immer wieder Empfehlungen und Hinweise erarbeitet, die sowohl in die nationale Arbeit der Sozialpartnerorganisationen einfließen sollen, wie auch in die Diskussionen von Europäischen Betriebsräten (so z. B. die gemeinsamen Hinweise zu Umstrukturierungen in der chemischen Industrie aus dem Jahr 2008).

Europäische Rahmenabkommen in transnationalen Unternehmen

Es ist eine Tatsache, dass zu verschiedenen Themen bereits eine ganze Reihe von transnationalen Vereinbarungen bestehen, die von Eurobetriebsräten mit dem jeweiligen Management getroffen wurden.

Allerdings: Entsprechend der Definition in der EBR-Richtlinie sind Europäische Betriebsräte für Unterrichtung und Anhörung bei transnationalen Sachverhalten zuständige Gremien. Sie sind nicht als Gremien zu betrachten, die (verbindliche) Abkommen treffen können. Nach Beschlusslage von industriAll Europe fallen Verhandlung und Abschluss transnationaler Unternehmensabkommens in die Verantwortlichkeit und Zuständigkeit der (europäischen) Gewerkschaften – wie dies in den meisten europäischen Ländern auch bei nationalen und lokalen Vereinbarungen der Fall ist. Aus diesem Grunde sollen nur europäische Gewerkschaftsföderationen Europäische Rahmenabkommen vereinbaren.

Am 13. September 2013 wurde eine Beschlussvorlage bezüglich eines rechtlichen Rahmens für transnationale Unternehmensabkommen (Transnational Company Agreements, TCA) im Europäischen Parlament eingebracht.⁴⁰ In dieser wird die Rolle der Gewerkschaften bezüglich der Einleitung und des Abschlusses von TCA bestätigt. Dabei ist ebenso klar, dass dieser Verhandlungsprozess in enger Abstimmung mit dem jeweiligen Europäischen Betriebsrat zu führen ist.

industriAll ist bereit, diesen Ansatz zu unterstützen, und hat bereits etliche Erfahrungen mit der Verhandlung von TCA auf der Basis ihres internen Mandatierungsverfahrens gesammelt.

Konkurrenzen oder sogar Konflikte zwischen den Rechten des Eurobetriebsrats und der nationalen Arbeitnehmervertretungen bzw. den nationalen Gewerkschaften und den europäischen Gewerkschaftsföderationen sind aus gutem Grunde zu vermeiden. Um durch frühzeitige und intensive Kooperation bessere (gemeinsame) Ergebnisse erzielen zu können, wird Eurobetriebsräten dringend empfohlen, unverzüglich gewerkschaftlichen Rat einzuholen, wenn Gespräche über ein Rahmenabkommen sich ankündigen. Und durch kompetente Beratung und Unterstützung bei Verhandlungen kann dann von nationalen Gewerkschaften anerkanntes und entsprechend umsetzbares Rahmenabkommen angestrebt werden.

Zum Nutzen der Zusammenarbeit mit dem und im Eurobetriebsrat

Gewerkschaften haben von Anfang an – zu Recht – gefordert, beim Aufbau von EBR-Strukturen beteiligt zu sein. Das bedeutet, dass jeder Eurobetriebsrat auch einen qualifizierten gewerkschaftlichen Ansprechpartner (Kordinator bzw. Betreuer) haben soll, der in der Lage sein sollte, Unterstützung entweder selbst zu leisten oder aber über das Netzwerk europäischer EBR-Berater in den entsprechenden Fachausschüssen der EIFs⁴¹ vermitteln zu können.

Es bedarf dabei – insbesondere, wenn die gewerkschaftlichen Unterstützungsleistungen vermehrt abgefragt werden – der Qualifizierung vor allem jüngerer Gewerkschaftssekretäre in erheblichem Ausmaß, um dem oben genannten Anspruch gerecht werden zu können. In diesem Zusammenhang wird auch die systematische Schulung von Lehrkräften an gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen und die entsprechende Entwicklung von Lehrmaterialien vorangetrieben, u. a. durch entsprechende internationale Bildungsprojekte, um so eine Anhebung der Qualifizierungsstandards europaweit zu erreichen.

An diesen wenigen Beispielen zeigt sich schon: An der Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Eurobetriebsräten führt kein Weg vorbei, wenn man eine Europäisierung der Arbeitsbeziehungen für die Beschäftigten in den Betrieben wirklich nutzbar machen will. Und dazu ist – das muss man sich hier klar machen, weil man bei der Diskussion so weit von den Arbeitsplätzen entfernt ist – der Eurobetriebsrat da: Nämlich um, über verbesserte Einflussmöglichkeiten und Informationsquellen an zentraler Stelle im Unternehmen, den nationalen Arbeitnehmervertretungen bessere Handlungsmöglichkeiten zu verschaffen und dadurch letztlich die Arbeitsplätze zu sichern und die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Alle anderen Aktivitäten, vom Abschluss europäischer Rahmenabkommen bis hin zu qualifizierten Beiträgen in Sachen europäischer Unternehmenskommunikation, dienen der Erreichung dieser Ziele. Und die Qualifizierung von Gewerkschaftern und Eurobetriebsrä-

⁴⁰ [http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?reference=2012/2292\(INI\)](http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?reference=2012/2292(INI)) mit Link zum Wortlaut des Beschlusses (dort Ziffer 1).

⁴¹ Europäische Gewerkschaftsföderationen, also die europäischen Zusammenschlüsse der Branchengewerkschaften (s.a. <http://etuc.org/a/17>)

ten ist ein unerlässliches Mittel, um die notwendige Kooperation kompetent weiterzuentwickeln und zu qualitativ guten Ergebnissen zu führen. Es liegt also an den Beteiligten selbst, den Eurobetriebsrat zu einem Instrument insgesamt verbesserter Arbeitnehmerbeteiligung zu machen. Dann hat er allerdings einen durchaus praktischen Nutzen, den keine nationale Arbeitnehmervertretung allein erreichen kann.

4.6 Literatur und Links zu „EBR-Recht und -Organisation“

Wolfgang Greif: *Der Europäische Betriebsrat* (Gewerkschaftliches Handbuch), ÖGB-Verlag 2009, überarbeitete Auflage in Vorbereitung

In diesem Handbuch (leider einstweilen nur auf Deutsch verfügbar) stellt der Verfasser (Sekretär der österreichischen Gewerkschaft der Privatangestellten im ÖGB) anschaulich und detailliert den Rahmen für die EBR-Arbeit dar und gibt praktische Hinweise zu rechtlich relevanten Gesichtspunkten. Auszüge des Kapitels VI wurden im vorstehenden Kapitel integriert, Im Handbuch findet sich eine Fülle von Handlungsanleitungen und Praxisbeispielen, die bei der Arbeit mit EBRs hilfreiche Unterstützung und schnelle Orientierung bieten.

Als Übersetzungshilfe sind zu empfehlen:

Christiane Horstenkamp: ***Wörterbuch Arbeit – Recht – Wirtschaft Englisch – Deutsch, Deutsch – Englisch***. AT-Wien, Verlag des ÖGB 2007 bzw. DE-Frankfurt, Bund-Verlag 2007

Isabelle Jue/Nicole Verger: ***Wörterbuch Arbeit – Recht – Wirtschaft Französisch – Deutsch, Deutsch – Französisch***, Frankfurt am Main 2000

BAVC/Gesamtmittel/BDA: ***Der Europäische Betriebsrat in der Praxis***, (Oktober 2011)

Aus (deutscher) Arbeitgebersicht werden hier die wesentlichen Vorschriften zur Errichtung und zur Arbeit von EBR in komprimierter Form dargestellt.

Zahlreiche Praxisbeispiele und Hinweise verdeutlichen die gemeinsamen ebenso wie die unterschiedlichen Sichtweisen der Sozialpartner. Im Anhang findet sich ein Diagramm zum Verhandlungsablauf und eine Linkliste sowie eine Synopse der rechtlichen Entwicklung.

Stefan Rüb, Hans-Wolfgang Platzer, Torsten Müller: ***Transnationale Unternehmensvereinbarungen***, Edition Sigma, 2011, Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung, Forschungsreihe 134

Die Studie beschreibt Ergebnisse, Möglichkeiten und Probleme bei der Entwicklung grenzüberschreitender Regelungen auf Unternehmensebene anschaulich anhand von Fallstudien.

www.worker-participation.eu

Diese Website enthält geballte Information über Arbeitnehmerbeteiligung auf verschiedenen (lokaler, nationaler, Europäischer) Ebene in den verschiedenen europäischen Ländern. Im Menü finden sich Antworten auf die häufigsten Fragestellungen, ständig aktualisierte Statistische Daten über EBRs, rechtliche Informationen und Gesetzestexte, Trainingsangebote für EBR-Mitglieder und Gewerkschafter sowie Hinweise auf weiterführende Literatur. Es wurden unter Mitarbeit zahlreicher europäischer Fachleute im Europäischen Gewerkschaftsinstitut (www.etui.org) unverzichtbare Informationen, Hinweise und für die Bildungsarbeit praktische Werkzeuge zusammengestellt. Diese Informationen stehen großteils allen Nutzern, teilweise nur den Abonnenten zur Verfügung.

Wikipedia: Suchwort Europäischer Betriebsrat

Hier findet sich eine kurze Einführung in das Thema mit weiteren Literaturhinweisen, die der ersten Orientierung dienen kann (auf den nationalen Websites leider sehr unterschiedlich). Weitere Bearbeitung dringend erforderlich.

4.7 Hinweise für Trainer:

1) Präsentation:

Die Inhalte der EBR-Richtlinie 2009/38

Die Teilnehmer sollten den Text des Kapitels 4 bereits gelesen und verstanden haben. Durch die Präsentation der Inhalte der EBR-Richtlinie und der Leitlinien der industriAll erhalten sie eine erweiterte Orientierung darüber, welche organisatorischen Voraussetzungen und welche rechtlichen Bedingungen gegeben sein sollten, damit eine effektive und effiziente EBR-Arbeit entwickelt werden kann.

Ziel:

- Gute Praxis und Mindeststandards für EBR-Vereinbarungen kennen.
- Organisatorische und rechtliche Zusammenhänge verstehen.
- EBRs entsprechend beraten können.

Inhalt:

- Darstellung der Regelungsbereiche im Zusammenhang.
- Diskussion der organisatorischen Anbindung.

Methode: Lektüre, PPT-Präsentation, Diskussion im Plenum, Dokumentation

Material: Laptop, Beamer, Flipchart

2) Übung: Analyse einer EBR-Vereinbarung

Den Teilnehmern wird eine EBR-Vereinbarung zur Verfügung gestellt (Quelle: Die Datenbank des ETUI, www.ewcdb.eu). Sie sollen die Vereinbarung analysieren und die Schwachpunkte bzw. gute Regelungen benennen. Anschließend werden die wichtigsten Voraussetzungen gesammelt, visualisiert und priorisiert. Die gefundenen Ergebnisse werden im Plenum diskutiert und dokumentiert.

Ziel:

- Die Möglichkeit eines effektiven Unterrichts- und Anhörungsverfahrens beurteilen.
- Die Voraussetzungen für gute interne und externe Kommunikation beurteilen.
- Die Qualität einer Vereinbarung beurteilen.
- Grundvoraussetzungen für den Inhalt von Vereinbarungen definieren.

Inhalt:

- Textanalyse
- Vergleich mit EBR kraft Gesetzes
- Check gegen Leitlinien von industriAll

Methode: Arbeitsgruppen, Diskussion im Plenum

Zeitbedarf: Etwa 2 Std.

Material & Organisation: Flipchart



5. TEAMBILDUNG

5.1 Einleitung

Die Bedeutung von Teambildung für EBRs

Die Hintergründe der EBR-Mitglieder sind oft sehr heterogen, sie treffen sich üblicherweise nur ein- oder zweimal im Jahr persönlich, und die Arbeit im EBR bedeutet einen zusätzlichen Aufwand neben ihrer normalen Arbeitsbelastung. Daher ist der EBR nicht notwendigerweise ein Gremium, in dem eine Gruppe von Menschen von Beginn an als Team zusammenarbeitet. Die Merkmale eines Teams treffen nur sehr bedingt auf EBRs zu:

- Das Team wird als eine relativ dauerhafte oder zumindest für einen längeren Zeitraum gebildete Arbeitsgruppe definiert.
- Es ist auf gemeinsame Ziele orientiert.
- Der Arbeitsstil eines Teams ist durch Kooperation und kollektive Verantwortung gekennzeichnet.
- Das Team ist durch einen starken Gruppenzusammenhang geprägt.

Diese Faktoren sind im Fall der EBR nicht einfach gegeben. So kann das Sozialgefälle in Europa die Konkurrenz der verschiedenen nationalen Standorte eines Unternehmens verstärken. Die entsandten Vertreter sind nicht immer so sprach- und sachkompetent, dass sie nicht nur Informationen der Arbeitgeber entgegen nehmen, sondern in einen wirksamen Dialog mit diesen und ihren Kollegen treten können. Sie fühlen sich zunächst einmal für ihre eigenen Belegschaften verantwortlich. Und wie sollen sie Vertrauen aufbauen, wenn sie sich nur ein oder zweimal im Jahr für kurze Zeit treffen?

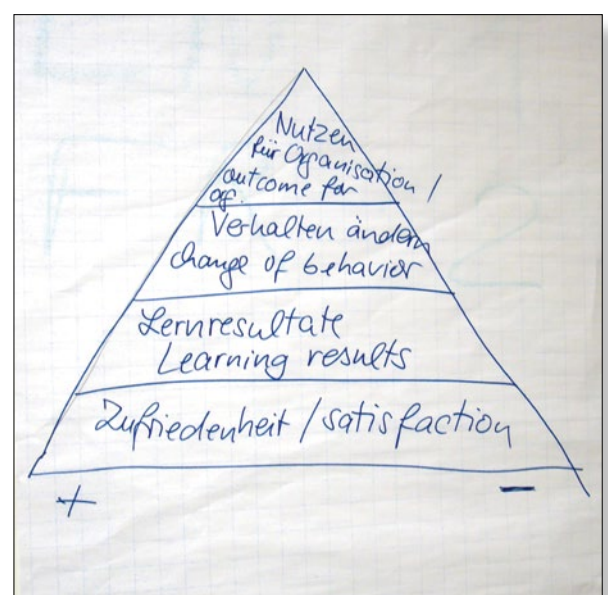
Ein EBR wird nur effektiv sein, wenn seine einzelnen Mitglieder lernen, zusammenzuarbeiten. Für den EBR heißt das, sich bewusst als Team zu konstituieren und gemeinsame Ziele und Vorhaben zu definieren, um die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens in Europa zu vertreten und effiziente Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Unser Verständnis von Teambildung

Teambildung durchläuft verschiedene Dimensionen und Phasen. Dabei gibt es eine subjektive, interpersonale und eine rationale, aufgabenorientierte Dimension. Die erste bezieht sich darauf, wie Menschen sich innerhalb einer Gruppe fühlen. Hat jedes Mitglied das Gefühl, das es ernst genommen wird? Behandeln Mitglieder sich untereinander mit Respekt und fühlen sie sich frei genug, Differenzen auf offene und freundliche Weise miteinander zu diskutieren? Teammitglieder müssen in der Lage sein, einander zu vertrauen.

Die rationale Dimension der Teambildung betont die Aufgaben des Teams und die praktischen Schritte, um sie zu erreichen. Dies beinhaltet das Aufstellen von Regeln zur Zieldefinition, die Entwicklung von Strategien und Erstellung von Arbeitsplänen zur Umsetzung der Ziele.

Die bewussten und unbewussten Haltungen und Wertvorstellungen der einzelnen Mitglieder beeinflussen also die Art der Zusammenarbeit im Team.



Teambildung kann als Prozess konzeptualisiert werden. Jedes Team hat das Potenzial, sich von einem Anfangsstadium hin zu einem höheren Standard zu entwickeln, unabhängig von der Art des Teams oder der Aufgabe. Diese folgenden vier Stadien einer Teamentwicklung beschreiben, wie die Teammitglieder lernen können zu interagieren:

1. In der Orientierungsphase werden Menschen zusammengebracht, die sich zunächst einmal fremd sind und sich vorsichtig kennen lernen müssen. Hierbei kommt es darauf an, angemessene Formen für das wechselseitige Bekanntmachen zu nutzen und dabei den jeweils eigenen Hintergrund zu präsentieren.
2. Während der Gruppenstrukturierungsphase stellt sich eine interne Struktur her, es werden verschiedene Werte und informelle Rollen innerhalb des Teams deutlich. Meinungsführer setzen sich in Prozessen durch, die durchaus konfliktbehaftet sein können, auch Macht wird erlangt oder zugewiesen.
3. In der dritten Phase, der Konstituierungsphase (auch Kontraktphase), beginnt das Team damit, sowohl einzelne Aufgaben und Verantwortlichkeiten als auch die generellen Regeln für die Arbeit festzulegen. Spätestens in dieser Phase sollten die Ziele geklärt werden.
4. Die Produktivphase ist der Lohn für das Durchleben der vorherigen Phasen. Das Team hat gelernt, wodurch es zum Team wird und wie es funktioniert. Es hat seine Aufgaben definiert und geklärt, was es leisten kann. Es hat seine internen Beziehungen eingerichtet und kann sich nun auf die Arbeit konzentrieren.⁴²

Teambildung in EBR-Schulungskursen einführen

In dem vorliegenden Seminarkonzept werden Grundlagen der Teambildung dargestellt. Durch Nutzung der Materialien entwickeln die Teilnehmer Ideen, wie Teambildung konzeptualisiert werden kann. Das Hauptaugenmerk unseres Ansatzes liegt jedoch auf der Teambildung als einer Erfahrung, die man in Schulungskursen organisieren kann. EBR-Mitglieder erhalten den Raum und die Zeit, miteinander auf eine Art und Weise zu interagieren, die über das übliche Tagungsszenario hinausgeht. Dies wird durch intensive Arbeit in Kleingruppen und offene Diskussionen, aber auch durch Rollenspiele und interaktive Spiele erreicht.

Die Aufgabe der Teambildung ist übrigens implizit in allen Übungen dieses Handbuchs enthalten, nicht nur in diesem Kapitel. Es ist in der Tat wichtig, die EBR-Mitglieder erkennen zu lassen, dass sie am meisten dadurch von einem Seminar profitieren, indem sie mit anderen interagieren. Der Trainer ist ein Moderator, dessen Rolle es ist, diesen Lernprozess zu ermöglichen; er ist nicht etwa der einzige Vermittler von Wissen.

⁴² Quelle: Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups, *Psychological Bulletin*, 63, S. 384–399.

Wie sich Vertrauen in virtuellen Teams entwickelt

Der EBR ist oft vornehmlich ein virtuelles Team, das nur selten zusammentrifft. Seine Effizienz hängt allerdings davon ab, dass rasch – im Zweifelsfall kann das bedeuten: in einer Sitzung – Vertrauen aufgebaut wird, das auch die Zeit überdauert, in der man sich persönlich nicht sehen kann. Dieses „situationsbasierte“ Vertrauen ist in sozialpsychologischer Hinsicht interessant und wird Swift Trust genannt (rasches, flüchtiges Vertrauen): Es muss sich einstellen, wenn eine heterogen zusammengesetzte temporäre Arbeitsgruppe sofort mit der Arbeit beginnen soll, ohne dass Zeit für vorherige Vertrauensbildung besteht. Ein Beispiel ist das Filmproduktionsteam, in denen sich die Akteure vorher kaum kennen und selbst ihre eigenen Aufgaben noch nicht vollständig überschauen können. Sie müssen sich vom ersten Tag an fast blind vertrauen. Ähnliche Prozesse sind für viele ad hoc gebildete virtuelle Teams kennzeichnend.

Voraussetzungen für die Entstehung von Swift Trust sind u. a.

- gleichartig ausgerichtete Aktivitäten durch gemeinsame Belohnung im Falle des Erfolgs oder gemeinsame Strafe im Scheiternsfall (z. B. die Möglichkeit, durch den Film Ruhm zu ernten oder sich zu blamieren)

- das Gefühl starker wechselseitiger Abhängigkeit (man denke an den Stuntman bei einer Filmproduktion und die ihn sichernden Teammitglieder)
- knappe Zeit (zu viel Zeit verführt dazu, egoistische oder unproduktive Aktivitäten durchzuführen)
- ausreichende materielle Ressourcen, um Ressourcenkonflikte zu vermeiden
- Fokussierung der Professionalität, nicht der Person der beteiligten Akteure
- strikte Aufgaben- und Prozessorientierung, Absehen von persönlichen Problemen und Verzicht auf persönliche Kritik
- und vor allem ein Trust Broker (Vertrauensbroker) mit transparentem Handeln, der für die Professionalität eines jeden einzelnen verantwortlich ist und darauf achtet, dass die vereinbarten Regeln eingehalten werden..

Aus diesen Erkenntnissen können Schlussfolgerungen für eine effektive Organisation der im Allgemeinen zeitraubenden und teuren Vertrauensbildungsprozesse im Arbeitsalltag des EBR gezogen werden.

Lernziele

In diesem Kapitel wollen wir

- ▶ Verständnis für die Bedeutung der aufgabenorientierten Teambildung sowie für den Beziehungsaufbau für die Entwicklung effizienter Kooperation vermitteln.
- ▶ EBR-Mitgliedern verdeutlichen, dass Teambildung insbesondere in „diversen“ Gruppen eine komplexe Aufgabe voller Herausforderungen ist und Anerkennung für ihre Entwicklung zollen.
- ▶ Verständnis für die zur Verbesserung des Teambildungsprozesses im EBR benötigten Ressourcen und Fähigkeiten vermitteln.
- ▶ Verständnis dafür wecken, dass EBR-Mitglieder unterschiedliche Ansätze bei der Teambildung haben können, indem sie sich z.B. entweder aufgabenorientierter oder beziehungsorientierter zeigen.
- ▶ die Teambildungsfertigkeiten des EBR und der Trainer verbessern.

5.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen

1) Turmbauübung⁴³

1a.) Anweisungen für die Arbeitsgruppen

Bauen Sie in dem Ihnen zugewiesenen Raum einen Turm. Benutzen Sie dazu ausschließlich das Material, das Ihnen zur Verfügung gestellt worden ist:

4 große Bögen Kartonpapier

1 große Flasche Klebstoff

1 Schere

1 Lineal

4 Bögen Papier (nur zum Entwerfen)

Der Turm muss auf seinem eigenen Fundament stehen können, d. h., er darf weder gegen die Wand oder irgendeinen Gegenstand im Raum gelehnt sein, noch darf er aufgehängt oder an der Decke angebracht werden. Er muss standfest genug sein, um ein Lineal tragen zu können, ohne umzufallen.

Der Turmbau ist ein Wettbewerb mit den anderen Gruppen. Eine Jury ernennt die Gewinner. Die Türme werden nach drei Kriterien beurteilt:

1. Höhe
2. Standfestigkeit
3. Originalität

Sie können das Material in jeder beliebigen Art und Weise, wie es die Gruppe möchte, zuschneiden, biegen, kleben, zusammenfügen usw. Es gilt die Spielregel, dass kein einzelner Streifen länger oder breiter als die Maße des Lineals sein darf.

Der Bau muss in einer Stunde fertig sein. Nach 60' muss der Turm anonym im Zimmer ... zur Beurteilung durch die Jury abgegeben werden. Nach weiteren 15' treffen sich alle im Plenum zur Diskussion.

Bevor Sie anfangen, ernennen Sie eine/n Beobachter/in. Diese Person arbeitet nicht am Turm mit, sondern beobachtet die Abläufe.



1b.) Hinweise für die BeobachterInnen

Hier einige Fragen, auf die man achten sollte:

Wie hat sich die Gruppe für die Arbeit organisiert:

- ▶ Wie ist die Gruppe vorgegangen bei der Strukturierung der Arbeit? Erfolgte eine Rollenverteilung? – LeiterIn (BaumeisterIn), PlanerIn (ArchitektIn), ZuschneiderIn? KleberIn? – Wie? Wurde jemand zur LeiterIn ernannt? Wie erfolgte das? Konnte man überhaupt ein Vorgehen in dieser Hinsicht feststellen?
- ▶ Wurde eher geplant oder eher improvisiert? Wurde der berufliche Hintergrund der Mitarbeitenden sichtbar?
- ▶ Wie war das Arbeitsklima? Allgemein freundlich entspannt, gelassen, etc.? Konnten einzelne Vorschläge berücksichtigt werden? Wurden einige Gruppen-Mitglieder übergangen? Haben sich alle Gruppen-Mitglieder an der Arbeit aktiv beteiligt? Konnten Sie während der Arbeit Spannungen oder Konflikte feststellen? Wie wurden sie entschieden?
- ▶ Wer half der Gruppe am besten bei der Arbeit? Wodurch? Wer hatte die meisten, wer die besten Einfälle? Wie lief die Verständigung untereinander (verbal/nonverbal)?
- ▶ War die Gruppe für die Durchführung der Aufgabe genug motiviert? War allen das Ziel der Übung klar? Wurde das ausdrücklich festgestellt? Wer hat die wichtigsten Entscheidungen getroffen?
- ▶ Abschließend: Was haben die Teilnehmer durch die Übung gelernt? Was war wichtig oder neu für sie? Wie kann man eine solche Gruppenübung protokollieren?

⁴³ Klaus Antons: Praxis der Gruppendynamik; Göttingen, Toronto, Zürich; 1976; Seite 132–134

2) PPT-Präsentation
2a) Teamentwicklung

Ziel:

- Bewusstsein für wichtige Konzepte für die Teambildung verbessern.
- Die Reflektion von EBR-Mitgliedern über die Teambildung in ihrem eigenen EBR ermöglichen.
- Kooperation im EBR verbessern.

Inhalt:

- Vier Ziele der Teambildung.
- Teambildungsphasen.
- Vier Schritte, um zu einem Team zu werden.
- Ein erfolgreiches Team: materielle Ebene und Verhalten.
- Funktionen eines Teams.
- Was schief gehen kann.
- Was macht eine erfolgreiche Tagung aus?

Methode: Powerpoint-Präsentation und Diskussion.

Zeitbedarf: Etwa 45 Min.

Material & Organisation:

Projektor, Laptop, Handouts der Präsentation.



2b) Goldene Regeln für das Team-Management

Ziel:

- Aufmerksamkeit auf die Regeln des Team-Managements lenken.
- Konzepte zum Verständnis der Dynamik von Teambildung aufzeigen.
- Kooperation im EBR verbessern.

Inhalt:

- Vorbedingungen.
- Transparenz.
- Demokratische Führung.
- Umgebung.
- Verantwortung.

Methode: Powerpoint-Präsentation und Diskussion.

Zeitbedarf: Etwa 30 Min.

Material & Organisation: Projektor, Laptop, Handouts der Präsentation.

4 Ziele der Teambildung

- ▶ **Ziele und Prioritäten festlegen**
- ▶ **Aufgabenverteilung und Arbeitsweise klären**
 - ▷ Die Verantwortungsbereiche und Rollen der Teammitglieder festlegen
- ▶ **Die Zusammenarbeit beleuchten**
 - ▷ Vorgehensweisen, Spielregeln, Entscheidungen, Kommunikation
- ▶ **Die Beziehungen zwischen den Teammitgliedern betrachten**

Klima

- ▶ **Ein beteiligungsfreundliches Arbeits- und Gesprächsklima schaffen**
 - ▷ Killerphrasen abwehren
 - ▷ Persönliche Angriffe abwehren
 - ▷ Aufgreifen, was gesagt wurde
- ▶ **Vorschläge umsetzen**
- ▶ **Rückmelden, was aus Vorschlägen wurde**
- ▶ **Verbindlichkeit schaffen**

3) Zusatzangebot: Das MBI-Tool – Mapping, Bridging, Integrating

Voraussetzung dafür, dass das Team-Management funktioniert, ist eine hinreichende Professionalität der Teammitglieder. Hierbei kann diese Arbeitseinheit helfen, die zugleich einen Beitrag zur Arbeitsplanung im EBR (Kapitel 6 und 7) darstellt.

Ziel:

- Effizienz interkultureller Zusammenarbeit erhöhen
- Minderheitspositionen im Team berücksichtigen

Inhalt und Methoden:

MBI kommt aus dem interkulturellen Management. Es dient dazu, die Effizienz interkultureller Zusammenarbeit zu erhöhen und zu verhindern, dass Minderheitenpositionen im Team ignoriert werden.

Um eine gute Aufgabenerfüllung in kulturell heterogenen Teams zu erreichen, ist es – so die Autoren – in einem ersten Schritt wichtig, die Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten hinsichtlich der eigenen Herkunftslandkultur, der Sozialisation, des Arbeits-, Kommunikations- und Lebensstils bewusst zu machen, um die Sensibilität für Unterschiedlichkeit und Individualität zu fördern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Mensch gleichzeitig verschiedenen Kulturen angehören kann.

Diese Phase wird „Mapping“ genannt – es geht darum, die eigene kulturellen Prägungen zu verdeutlichen. Man stellt sich und seine Herkunftskultur individuell vor und erhält so eine Art Landkarte des Teams. Verschiedene Methoden können dazu dienen, kennzeichnende Momente der eigenen Kultur herauszustellen, Wissen über die anderen Kulturen im Team zu gewinnen und die dominanten Werte zu vergleichen.

Das kann etwa durch ein Brainstorming erfolgen: Was ist typisch für meine Kultur? Zuerst einigt man sich auf einen Lebensbereich, der verglichen werden soll. Z. B. Essen. „Wir verpacken alles in Plastik.“ „Wir lassen immer etwas auf dem Teller zurück.“ „Wir tun immer mehr auf den Teller als eigentlich Platz hat.“

Oder es geht um Kommunikation: „Wir sagen nie hart und direkt Nein.“ „Wir sagen immer, es dauert nur eine Minute; dabei dauert es eine Stunde.“ Oder es geht um unterschiedliche Berufskulturen und ihren Habitus. „Uns Physiker erkennt man daran, dass wir karierte Hemden tragen und einen Kugelschreiber in der Brusttasche.“ „Wir Chemiker tragen immer einen weißen Kittel.“ „Wir Verfahrenstechniker tragen einen grauen Kittel.“ Dann wird diskutiert, ob diese Differenzen für die Arbeitsweise im Team bedeutsam sind und was sie anzeigen.

In der Bridging-Phase beginnt man, ernsthaft an gemeinsamen Zielen zu arbeiten. Dabei erweisen sich einige der Unterschiede als relevant für die Kooperation, andere verlieren ihre Bedeutung. Die Vorgehensweisen der einzelnen Teammitglieder werden immer wieder reflektiert und erklärt. Auch diese Reflexion kann mit verschiedenen Methoden durchgeführt werden, z. B. mit einer Nachbetrachtung, die folgende Fragen umfasst: „In welcher Weise konnte ich mich mit meiner Vorgehensweise in die Problemlösung einbringen? Wurde ich gehört oder übergangen? Was fiel mir schwer, womit habe ich keine Probleme gehabt?“ Man versucht, die eigene Arbeitsweise an die der anderen Kulturen im Team anzupassen (Dezentrierung, engl. Decentering). In der Rezentrierungsphase (Recentring) entstehen gemeinsame Regeln für die Arbeit im Team, die protokolliert werden.

Das Integrating bezeichnet die gewünschte Stufe der erfolgreichen Integration des Teams, bei der Unterschiedlichkeit keine Störung mehr darstellt, sondern geschätzt und erfolgreich gemanagt wird. Jeder kann seine Stärken einbringen, unterschiedliche Werte verlieren ihre potenzielle Konflikthaftigkeit, und falls dennoch kulturbedingte Konflikte auftauchen, können sie erfolgreich gemanagt werden.

(s.a. Literaturhinweise!)

Zeitbedarf: 1–2 Stunden

Material: Flipchart

4) Aktivitäten außerhalb des Seminars



Ziele:

- Den EBR-Mitgliedern ermöglichen, sich abseits von Sitzungen und den Seminarräumen in einer anderen Umgebung zu treffen und miteinander zu agieren.
- Gegenseitig verschiedene Interessen der anderen kennen lernen.
- Füreinander im EBR einen weiteren Blickwinkel entwickeln .
- Kommunikation in einer lockeren Umgebung.
- Sich erholen und miteinander Spaß haben.

Inhalt: Es kann sich um jegliche Art von Aktivität handeln, z.B. zusammen kochen, Kegeln usw., attraktiv sind häufig auch Outdoor-Aktivitäten.

Methode:

Es sollte eine Aktivität sein, die der EBR organisiert. Der Trainer nimmt teil, aber die Hauptorganisatoren sollten die EBR-Mitglieder selbst sein.

Anweisungen für den Trainer:

Welche gemeinsame Aktivität am besten für den EBR geeignet ist, sollte in der Vorbereitung zwischen TrainerIn und EBR besprochen werden. Die Trainerin/ der Trainer sollte den Teilnehmern anschließend ein Feedback geben.

Zeitbedarf: Ein Nachmittag oder Abend.

Material & Organisation: hängt von der Aktivität ab.

5.3 Literaturliste – Teambildung

Literatur zum Thema interkulturelle Kooperation/ interkulturelle Teams

Christel Kumbruck/Wiebke Derboven: *Interkulturelles Training: Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit*. 2. Aufl. 2009, Springer Verlag, ISBN 978-3540883791.

Ein erfahrungsbasierter Absatz zur Förderung der Arbeit in interkulturellen Teams. Die Trainingseinheiten werden mit Zeitplan, Input-Folien, Moderationsanleitungen und Arbeitsblättern präsentiert. Themenschwerpunkte sind Kultur und Kommunikation, interkulturelle Regeln und interkulturelle Kooperation in Organisationen und das Training der Fähigkeit zum Perspektivenwechsel.

Barbara Weißbach, Hans-Jürgen Weißbach, Angelika Kipp: *Managing Diversity. Konzepte – Fälle – Tools*. 2. Aufl. 2008, Dortmund: IUK, ISBN 978-3924100360. Theoretische Grundlagen finden sich in Kapitel 2. Im 4. Kapitel werden Methoden zur Förderung interkultureller Kompetenz in multikulturell zusammengesetzten Teams sowie erprobte mehrtägige Trainingskonzepte (siehe v.a. S. 229–233 und 238–242) beschrieben.

Erika Lüthi, Hans Oberpriller, Anke Loose, Stephan Orths: *Teamentwicklung mit Diversity Management: Methoden-Übungen und Tools*. 3. Aufl. 2012, Bern: Haupt-Verlag, ISBN 978-3258077871.

Beschreibung von über 50 Trainingsmethoden aus der Perspektive der professionellen Organisationsentwicklung in Unternehmen.

Mel Berger (Hg.): *Cross Cultural Team Building: Guidelines for More Effective Communication and Negotiation*. 1996, McGraw Hill Training Series, ISBN 978-0077079192.

Sammelband mit psychologisch-theoretischen Beiträgen zu Themen wie Misstrauen und Vorurteil, aber auch mit praktischen Trainingsmethoden zum Aufbrechen von verfestigten Einstellungen und zum Aufbau interkultureller Teams.

John Newstrom, Edward Scannell: *The Big Book of Team Building Games: Trust-Building Activities, Team Spirit Exercises, and Other Fun Things to Do*. 1997, McGraw Hill, ISBN 978-0070465138

Eine preiswerte Sammlung von 70 Methoden zum Teamtraining aus Managementsicht. Kein besonderer Fokus auf den Bedürfnissen interkultureller Teams, dennoch ist die eine oder andere spielerische Methode dafür geeignet.

Zum MBI-Tool:

J. J. DiStefano, M. L. Maznevski: *Creating value with diverse teams in global management*, in: *Organizational Dynamics*, vol. 29, no. 1, S. 45–63

Lynne D. DiStefano, Sharif Shams Imon, Ho-yin Lee, Joseph J. DiStefano: *Bridging Differences: A Model for effective communication between different disciplines through conservation training programs for professionals*. 2004, online: <http://www.ceci-br.org/novo/revista/docs2005/CT-2005-15.pdf> (am Bsp. eines Seminars für Business People und Museumsleute im Denkmalschutz)

6. BESTANDSAUFNAHME DER SITUATION DES EUROPÄISCHEN BETRIEBSRATS (EBRs)

6.1 Einleitung

Faktoren, die zu Beginn eines EBR-Schulungskurses zu berücksichtigen sind

Zu Beginn eines Schulungskurses ist es wichtig, dass die Leute sich wohlfühlen. Dies gilt gleichermaßen für die Teilnehmer und den Trainer. Menschen sind vielleicht etwas angespannt, wenn sie sich untereinander nicht gut kennen oder wenn sie nicht viel Erfahrung mit Schulungsseminaren haben.

Teilnehmer an einem Seminar sind sich vielleicht nicht sicher darüber, was genau von ihnen erwartet wird. Was sollen sie über die EBR-Arbeit wissen und welcher Beitrag wird von ihnen erwartet? Welches sind die Regeln und Normen für die Interaktion? Wie formell wird es sein oder wie informell sollten sie sich verhalten? Passen sie da hinein? Diese Schwierigkeiten sind oft für neue EBR-Mitglieder noch größer, die hauptsächlich von den Dolmetschern abhängen, um mit anderen zu kommunizieren.

Für den Trainer ist es wichtig, einen Eindruck davon zu erlangen, wie die Mitglieder ihren EBR sehen und diese Ansichten dann mit seinen eigenen Eindrücken zu vergleichen.

Welches sind die Themen, denen die EBR-Mitglieder Bedeutung beimessen? Wie evaluieren sie ihre eigene Arbeit – erscheint ihr eigener Eindruck von ihrer EBR-Arbeit realistisch?

Einige EBRs tendieren dazu, überall nur Schwierigkeiten zu sehen, wobei jedoch ihre internen Arbeitsstrukturen recht gut funktionieren. Andere EBRs sind vielleicht der Ansicht, ihre Arbeitspraktiken funktionierten gut, weil alle sich gut miteinander verstehen, während sie aber gleichzeitig dauernd über ein- und denselben Tagesordnungspunkt sprechen, ohne greifbare Resultate zu erzielen.

Wie beginnt man einen EBR-Schulungskurs

1) Erleichterung der Kommunikation und Reflektion über die EBR-Arbeit

Der Start eines Seminars bestimmt die Stimmung und Atmosphäre für den Rest der Zeit. Für den Trainer ist es viel einfacher, die Stimmung eines Seminars am Anfang zu beeinflussen als nach der Hälfte der Zeit. Es ist wichtig, die Teilnehmer frühzeitig zum Mitmachen zu bewegen. Daher sollte der Trainer die Teilnehmer erkennen lassen, dass ihre Ansichten und Meinungen gefragt und wertgeschätzt sind, denn es sind schließlich die EBR-Mitglieder selbst, die die Arbeit des EBR maßgeblich beeinflussen. Die Anfangsübungen handeln daher alle davon, die EBR-Mitglieder dabei zu unterstützen, die Arbeit ihres eigenen EBRs zu analysieren. Die Übungen zielen darauf ab, den Teilnehmern bewusst zu machen, dass es bei diesem Seminar nicht nur darum geht, sich einfach hinzusetzen und Präsentationen zuzuhören, sondern dass ihr Wissen und ihre Ansichten wichtig sind und die Grundlage dafür bilden, den EBR zu verbessern!

Ein anderes Ziel der Anfangsübungen besteht darin, einen gleichartigen Informationsstand für alle EBR-Mitglieder zu schaffen. Während der Erfahrungsschatz der einzelnen EBR-Mitglieder sicherlich unterschiedlich ist, stellt eine gleichrangige Informationsversorgung sicher, dass jeder die Ansichten der anderen Mitglieder über den EBR kennt. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn sich die Gruppenmitglieder untereinander nicht so gut kennen.

2) Herausarbeiten von Schlüsselthemen für den EBR

Für das Herausarbeiten von Schlüsselthemen ist es wichtig, zunächst analysiert zu haben, wo der EBR aktuell steht. Womit sind die EBR-Mitglieder unzufrieden? Gibt es ein gemeinsames Problem, welches

6.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen

eine Reihe von oder welches alle Betriebsstätten des Unternehmens betrifft? An welchen Themen wollen sie arbeiten?

An diesem Punkt ist oft eine Klarstellung notwendig hinsichtlich dessen, was ein nationales/lokales Thema ist und welches Thema relevant ist, um auf der EBR-Ebene angegangen zu werden. Die dringendsten Themen für EBR-Mitglieder sind üblicherweise diejenigen, die in ihren Betrieben in den Heimatländern auftreten. Allerdings ist es nicht sinnvoll, alle diese Themen im EBR anzusprechen. Es ist die Rolle des Trainers, dem EBR behilflich zu sein, herauszuarbeiten, welche Themen auf EBR-Ebene bearbeitet werden sollten.

3) Über Möglichkeiten nachdenken

Unserer Meinung nach besteht eine der Aufgaben des Trainers darin, dem EBR zu helfen, Ziele und Vorhaben zu definieren, ohne allerdings konkrete Rechts- oder Organisationsberatung zu leisten. Dafür ist es hilfreich, den Teilnehmern Beispiele guter Praxis aus anderen EBRs geben zu können. Mitglieder eines EBR wissen oft wenig darüber, wie in anderen EBRs verfahren wird. Obwohl solche best-practice-Beispiele von vielen Faktoren wie z. B. von der Unternehmensstruktur abhängen, kann es dem EBR bei der Erarbeitung seiner eigenen Lösung helfen, wenn er sieht, wie die anderen bestimmte Probleme angegangen haben.

Es sollte das Ziel des Trainers sein, eine Vielzahl von Praxisbeispielen zu zeigen und den EBR dadurch zu inspirieren, seine eigenen Ideen und Praktiken zu entwickeln anstatt bereits fertige Lösungen aus der Schublade vorzuschlagen. Das kann auch bedeuten, den Teilnehmern ihre eigenen guten Praktiken vor Augen zu führen und somit das kollektive Vertrauen in den EBR zu stärken. Zu oft richten EBRs ihr Hauptaugenmerk lediglich auf die Probleme anstatt sich die Bereiche anzusehen, die bereits gut funktionieren.

1) Anfangsübung: Woher komme ich?

Ziel:

- Teilnehmern der Anfang erleichtern.
- Teilnehmer sollen sich untereinander kennen lernen.
- Eine freundliche Stimmung für das Seminar schaffen.

Inhalt: Jeder Teilnehmer erzählt den anderen etwas über seine Heimatstadt, z. B. wofür seine Heimatstadt berühmt ist.

Methode:

- Der Trainer zeigt eine Landkarte auf der Leinwand und bittet die Teilnehmer einzeln zu sich nach vorn.
- Der Trainer sollte die Übung vorher als erster vor machen, damit die Teilnehmer sich sicher fühlen und wissen, was von ihnen erwartet wird.
- Anschließend werden die Seminarteilnehmer gebeten, nach vor zu gehen und ihre Heimatstadt auf der Landkarte zu zeigen und den anderen zu erzählen, wofür sie berühmt ist.
- Anweisungen für den Trainer: Diese Übung ist am besten für kleinere Gruppen unter 20 Teilnehmern geeignet, ansonsten kann sie zu lange dauern.

Zeitbedarf: ungefähr 5 Min. pro Person.

Material & Organisation: Laptop, Projektor, Landkarten von den Ländern, aus denen die EBR-Mitglieder kommen, als PC-Dateien.

2) Anfangsübung: Wie hat sich der EBR entwickelt?

Ziel:

- Einen Startpunkt für die Diskussion über den EBR finden.
- Die Teilnehmer zum Mitmachen zu bewegen. Die Teilnehmer sollen verstehen, dass es bei diesem Seminar nicht nur um das Hinsitzen und Zuhören bei Präsentation geht. Sie sollen ihre eigenen Meinungen und Ansichten äußern.
- Der Trainer bekommt einen Überblick darüber, wie die Teilnehmer über den EBR denken und wie sie dessen Arbeit und Nützlichkeit einschätzen.
- Jeder Teilnehmer bekommt einen Eindruck davon, was andere EBR-Mitglieder über den EBR denken. Das ist besonders wichtig, wenn sich die Gruppenmitglieder nicht besonders gut kennen.

Inhalt:

Der Trainer zeichnet ein Koordinatenkreuz auf die Pinwand. Horizontal wird die Zeitleiste abgetragen, vertikal der Grad der Zustimmung. Das Jahr der EBR-Gründung und das jetzige Jahr werden auf der Zeitleiste markiert. Die Teilnehmer erhalten nun 2 Aufkleber und werden gebeten, diese in dem Diagramm zu platzieren. Was für ein Gefühl hatten die Teilnehmer zum Zeitpunkt ihres Eintretens in den EBR, und wie beurteilen sie die EBR-Arbeit jetzt?

Methode:

- Einzelevaluierung mithilfe von Aufklebern, gefolgt von einer Diskussion.
- Eine mögliche Variante wäre es, den Teilnehmern 3 Aufkleber zu geben, wobei der dritte Aufkleber den Zeitpunkt markiert, der für sie den wichtigsten Zeitpunkt darstellt.

Anweisungen für den Trainer: Der Trainer sollte verdeutlichen, dass es das Ziel der Übung ist, einen Überblick über die Hauptthemen zu erhalten und nicht etwa, detaillierte Diskussionen zu führen oder sofort zur Problemlösung zu schreiten.

Zeitbedarf: Ungefähr 45 Min., je nach Größe und Enthusiasmus der Gruppe.

Material & Organisation: Metaplanwand, Marker, 2 oder 3 Aufkleber pro Person.

3) Anfangsübung: Fragebogen smiling/sad faces

Ziel:

- Einen Ausgangspunkt für die Debatte über den EBR finden.
- Die Teilnehmer zum Mitmachen bewegen. Die Teilnehmer sollen ihre eigenen Meinungen und Ansichten äußern.
- Der Trainer bekommt einen Überblick darüber, wie die Teilnehmer über den EBR denken und wie sie dessen Arbeit und Nützlichkeit einschätzen.
- Der Trainer bekommt einen Überblick über die Stimmung und die Geschichte des EBR.
- Der Trainer kann wichtige Themen für den EBR identifizieren
- Was sollte verbessert werden und wie?
- Wie ist die Beziehung mit der Geschäftsleitung?
- Jeder Teilnehmer bekommt einen Eindruck davon, was andere EBR-Mitglieder über den EBR denken. Das ist besonders wichtig, wenn sich die Gruppenmitglieder nicht besonders gut kennen.

Inhalt: Piktogramm-Fragebogen, in dem die Teilnehmer ausdrücken sollen, ob sie glücklich/zufrieden/unglücklich mit bestimmten Aspekten des EBR während formeller Sitzungen und zwischen formellen Sitzungen sind.

Methode: Piktogramm-Fragebogen, der von jedem Teilnehmer einzeln auszufüllen ist. Danach gibt der Trainer die Anzahl der jeweiligen Antworten auf einer Folie, bietet eine kurze Analyse der Ergebnisse und bittet um kurze Kommentare.

Anweisungen für den Trainer:

- Der Trainer sollte verdeutlichen, dass es das Ziel der Übung ist, einen Überblick über die Themen zu erhalten und nicht etwa, detaillierte Diskussionen über die Themen zu führen oder sofort zur Problemlösung zu schreiten. Der Trainer sollte die Diskussion daher solange laufen lassen, bis er einen ausreichenden Überblick über die Themen hat, die für die EBR-Mitglieder wichtig sind.
- Der Trainer sollte eine Liste der wichtigen Themen auf ein Flipchart schreiben, die später wieder aufgegriffen werden können.
- Alle Fragen müssen sorgfältig besprochen werden, so dass die Teilnehmer sich Notizen darüber

machen können, wozu sie befragt werden, da die Teilnehmer die Bilder unterschiedlich interpretieren können.

- Neue Mitglieder, die bis jetzt noch nicht an einer kompletten EBR-Sitzung teilgenommen haben, werden gebeten, ihre Eindrücke auf der Grundlage dessen wiederzugeben, was sie an Berichten von ihren Vorgängern gehört haben. Wenn es keine Vorgänger gab, können sie hier nicht teilnehmen, werden aber einen Eindruck von der Meinung der anderen EBR-Mitglieder erhalten.

Variation: Diese Übung kann den Beginn der Formulierung eines Arbeitsplans für den EBR darstellen, siehe Kapitel 6, Übung 6. Der Trainer sollte wichtige Themen herausgreifen und sie auf dem Flipchart notieren. Es muss klar gesagt werden, dass diese Themen später aufgegriffen werden.

Zeitbedarf: 1 – 1,5 Std.

Material & Organisation: Projektor, Folie mit Fragebogen, Marker, Handouts mit Fragebögen, Flipchart.

4) PPT-Präsentation: Best-Practice-Beispiele von EBRs

Ziel:

- Die Vielzahl an EBR-Praktiken aufzeigen.
- Den EBR inspirieren, seine eigenen Ideen und Praktiken zu entwickeln.
- Den EBR-Mitgliedern spezielles Hintergrundwissen darüber bieten, was andere EBRs machen, so dass sie auf praktische Erfahrungen zurückgreifen können.
- Das Vertrauen der Teilnehmer stärken, indem man sie darauf aufmerksam macht, dass sie evtl. bereits selbst best-practice durchführen.

Inhalt:

- Was ist mit best-practice gemeint?
Woran erkennen wir die?
- Konkrete Beispiele erfolgreicher EBR-Arbeit.

Methode: Powerpoint-Präsentation und Diskussion, wenn von den Teilnehmern gewünscht.

Anweisungen für den Trainer:

- Um überzeugend zu wirken, sollte die Präsentation einige Best-Practice-Beispiele aus der eigenen Trainingspraxis des Trainers enthalten.

- Für diese Präsentation ist es erforderlich, dass der Trainer viel Erfahrung mit EBRs hat.
- Best-Practice-Beispiele, die für diesen bestimmten EBR besondere Relevanz haben, können detaillierter erklärt werden.

Zeitbedarf: Präsentation etwa 45 Min, zzgl. Diskussion.

Material & Organisation: Laptop, Projektor, Handouts der Präsentation.

6.3 Literaturliste – Europäische Betriebsräte

Hancké, B. (2000): *European Works Councils and Industrial Restructuring in the European Motor Industry*, European Journal of Industrial Relations, Vol. 6, No.1, pp.35–59

Harazim, H. (1999): *Qualifizierungsbedarf der Mitglieder von Europäischen Betriebsräten*, Arbeitsrecht im Betrieb 9: 500–505

Lecher, W., Nagel, B. and Platzer, H.-W. (1998): *Die Konstituierung Europäischer Betriebsräte – vom Informationsforum zum Akteur?* Eine Vergleichende Studie von Acht Konzernen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden

Lecher, W., Nagel, B. and Platzer, H.-W. (1999): *The Establishment of European Works Councils: From information committee to social actor*, Ashgate, Aldershot/UK

Wills, J. (2000): Great Expectations: *Three years in the life of a European Works Council*, European Journal of Industrial Relations, Vol. 6, No.1, pp.85–107

7. ARBEITSPLANUNG UND ZIELSETZUNG DES EBR

7.1 Einleitung

Die Bedeutung von effektivem Arbeiten für EBRs

Eine grundlegende Vorbedingung für effektive Zusammenarbeit besteht darin, definierte Ziele zu haben sowie eine Strategie, wie diese zu erreichen sind. Dies trifft zweifellos auf die Arbeit des EBR zu. Das Einrichten von effektiven Arbeitsstrukturen ist nie eine einfache Aufgabe, Mitglieder eines EBRs haben zusätzlich noch besondere Herausforderungen zu bewältigen. Zusätzlich zu den in Kapitel 4) genannten, durch die Arbeit im transnationalen Team bedingten Schwierigkeiten müssen EBRs sich auch noch mit den folgenden Herausforderungen auseinandersetzen:

Erstens besteht oft Unsicherheit über die Handlungsmöglichkeiten eines EBR. Was für eine Rolle sollte der EBR in dem Unternehmen haben? Welche Themen sollten auf EBR-Ebene und welche sollten auf nati-

onaler oder lokaler Ebene behandelt werden? Dies kann zu einer gewissen Trägheit führen, wenn EBR-Mitglieder ihre nationalen oder lokalen Belange auf jeder Sitzung wieder und wieder vorbringen, ohne dass man zusammenkommt und entscheidet, welche gemeinsamen Themen im EBR bearbeitet werden sollen.

Diese Unsicherheit über den Handlungsrahmen des EBR wird durch eine Unsicherheit darüber, was voneinander als EBR-Mitgliedern zu erwarten ist, oft noch verstärkt. Was wollen die anderen Mitglieder im EBR erreichen? Werden die anderen nur die Interessen „ihrer“ eigenen Werke im Blick haben? Wie viel Zeit und Energie werden sie aufbringen? Kann ich dem vertrauen, was sie sagen?

Zweitens ist da das Problem der Ressourcen. Einmal im Jahr trifft man sich im EBR, einige der Vertreter haben möglicherweise keinen Zugang zu Kommunikationstechnologien wie E-Mail, oder sie sind nicht in der Lage, alle Standorte der Firma in ihrem Land zu besuchen, was die konstruktive und weiterführende Arbeit im EBR nicht erleichtert.

Drittens kann die fehlende Kontinuität unter den Vertretern die Entwicklung und Verfolgung von langfristigen Zielen im EBR schwierig gestalten.

Unser Verständnis von Zielsetzungs- und Entscheidungsfindungsprozessen

Effektive Arbeit erfordert beim EBR zunächst einmal einen methodischen Ansatz zur Definition von Zielen und zur Entwicklung einer Strategie, um diese zu erreichen. Kommunikation und gegenseitiges Verständnis sind ebenfalls Vorbedingungen, denn nur auf der Grundlage von gegenseitigem Vertrauen und Respekt werden die Mitglieder sich dazu verpflichten, am EBR teilzunehmen.



Ein struktureller Ansatz zur Verbesserung der Arbeitsorganisation enthält die folgenden Phasen.

Zuerst ist da die Analysephase. In einem EBR sollte hier sowohl eine detaillierte Analyse der Situation eines jeden Landes als auch des gesamten Unternehmens stattfinden.

Zweitens müssen die Teilnehmer diskutieren, welche Themen auf EBR-Ebene behandelt werden sollten; anschließend müssen diesen Themen Prioritäten zugewiesen werden und es muss entschieden werden, welche aufgegriffen werden sollen.

Drittens müssen sie einen Arbeitsplan entwickeln in dem aufgeführt wird, wer für was, wann und wie verantwortlich ist. Solch ein Arbeitsplan sollte hinsichtlich der verfügbaren Ressourcen realistisch sein.

Viertens sollten Kriterien zur Einschätzung und Evaluierung der Resultate definiert werden, um einen transparenten Prozess zu garantieren und um eine potentielle Überarbeitung sowohl der Ziele als auch der Strategie nach einer gewissen Zeit zuzulassen.

Zielsetzungsprozesse in EBR-Schulungskursen moderieren

Unser Ansatz zur Verbesserung der Arbeitsorganisation des EBR sieht vor, die EBR-Mitglieder durch die verschiedenen oben aufgeführten Phasen zu leiten. In diesem Prozess ist eines der Hauptwerkzeuge das der moderierten Diskussion unter EBR-Mitgliedern, wobei der Trainer als Moderator agiert.

Die Entscheidung darüber, welches die Prioritäten des EBR sein sollen, kann nur von den EBR-Mitgliedern selbst getroffen werden und nicht vom Trainer. Der Trainer kann jedoch eine wichtige Rolle bei der Moderation der Diskussion, bei der Zusammenfassung von wichtigen Punkten und bei der Strukturierung der Debatte spielen.

Wenn der EBR die Frage der Prioritäten dann entschieden hat, ist es eine effektive Methode zur Erstellung eines Arbeitsplans, die EBR-Mitglieder in kleinere Arbeitsgruppen aufzuteilen. Die Mitglieder der kleinen Arbeitsgruppen können ein Vorschlag für einen konkreten Arbeitsplan formulieren, der dann dem gesamten EBR vorgestellt wird.

Für den Trainer ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass jeder EBR anders ist. Nicht jeder EBR wird in der Lage sein, durch die verschiedenen Phasen der Problemanalyse zu gehen, über seine Prioritäten zu entscheiden und einen Arbeitsplan zu entwickeln. Manchmal gelingt es vielleicht nur, wichtige Themen für den EBR zu definieren, ohne dass man sich auf Prioritäten einigen kann.

Lernziele

- Die Arbeitspraxis und die Entscheidungsprozesse des EBR verbessern, Entscheidungen optimieren .
- Der EBR soll sich für gemeinsame Ziele entscheiden.
- Der EBR soll einen Arbeitsplan entwickeln.
- Kommunikationsstrukturen im EBR verbessern, Bewusstsein für die Bedeutung der Einrichtung von Kommunikationsstrukturen für die Zeit zwischen EBR-Sitzungen wecken.
- Einige der während des Seminars entwickelten Ideen im EBR nach Ende des Seminars in die Tat umsetzen.
- Einen pro-aktiveren Ansatz des EBR im Rahmen des unternehmensbezogenen Sozialdialogs fördern.

7.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen

1) Übung: Welches sind Themen für Euch als ArbeitnehmervertreterIn auf nationaler/lokaler Ebene, welches sind Themen für den EBR?

Ziel:

- Die Themen und Probleme der EBR-Mitglieder in ihren Rollen als Arbeitnehmervertreter auf nationaler/lokaler Ebene herausfinden.
- Den Meinungs austausch zwischen den Teilnehmern ermöglichen, um gemeinsame Themen oder Problembehandlungsmöglichkeiten herauszufinden.
- Dem Trainer einen Überblick über die für die EBR-Mitglieder wichtigen Themen zu geben.

Inhalt:

- Welches sind die wichtigsten Themen für die Arbeitnehmer, mit denen ihr auf nationaler/lokaler Ebene zu tun habt?
- Welche dieser Themen sollten auch durch den EBR behandelt werden?
- Welches sind die wichtigsten Themen für den EBR?

Methode:

- Individuell auszufüllende Fragebögen.
- Die Teilnehmer schreiben die Antworten auf die erste Frage auf eine Metaplan-Karte, wenn notwendig mit der Hilfe der Dolmetscher.
- Durch den Trainer moderierte Diskussion mit der gesamten Gruppe darüber, welche Themen vom EBR aufgegriffen werden sollten.

Anweisungen für den Trainer:

- Der Trainer sollte keine Beispiele für Themen auf nationaler/lokaler Ebene geben; vielmehr sollten die Teilnehmer diese in ihren eigenen Worten benennen.
- Die EBR-Mitglieder sollten gebeten werden, ihre Themen als Stichpunkte und nicht in ganzen Sätzen aufzuschreiben.
- Es sollten nicht mehr als zwanzig Karten insgesamt oder eine Karte pro Person sein, ansonsten kann die Übung zu lange dauern.
- Der Trainer sollte alle Metaplan-Karten einsammeln, sie vorlesen, fragen, was damit gemeint ist, und sie dann an die Tafel heften.
- Bei der Steuerung der Diskussion sollte der Trainer sich darauf konzentrieren, die Themen zu identifizieren, die auf EBR-Ebene behandelt werden sollten.

Coaching: Hilfestellung geben, indem man darüber informiert, wie andere EBRs ein bestimmtes Problem angegangen sind.

Zeitbedarf: Etwa 1,5 Std.

Material & Organisation: Metaplanwand, Metaplan-Karten, Marker für alle Teilnehmer und Unterstützung durch die Dolmetscher, damit alle Karten in einer Sprache geschrieben werden.

2) Übung: Checkliste für den EBR

Ziel:

- Dem EBR helfen, seine Aktivitäten nach Prioritäten einzuteilen.
- Einen konkreten Arbeitsplan zu entwickeln.

Inhalt: Eine strukturierte Checkliste, um Aktivitäten zu planen und umzusetzen.

Methode:

- Gruppenarbeit.
- Diskussion.

Zeitbedarf: Etwa 2 Std.

Material & Organisation: Handouts der Checkliste.

3) Übung: Visionen (1-2-5 Jahre)

Ziel:

- Dem EBR bei der Formulierung von realistischen Zielen behilflich sein.
- Eine Diskussion über Prioritäten im EBR ermöglichen.
- Einen Arbeitsplan für die wichtigsten Themen des EBR formulieren.

Inhalt: Der EBR denkt über kurz-, mittel- und langfristige Ziele nach.

Methode: Plenardiskussion oder alternativ zuerst Gruppenarbeit, gefolgt von Plenardiskussion.

Anweisungen für den Trainer:

- Der Trainer bittet jeden, die eigenen kurz-, mittel- und langfristigen Ziele für die Arbeit des EBR aufzuschreiben. Kurzfristig bedeutet ein Jahr, mittelfristig bedeutet 3 Jahre, langfristig bedeutet 5 Jahre. Diese Zeiträume sollten der Situation des EBR angepasst werden.
- Danach werden die Themen auf einer Metaplanwand aufgeführt.
- Der Trainer moderiert die Diskussion.
- Anschließend werden die EBR-Mitglieder gebeten, die Themen in eine Rangfolge einzuordnen, um die wichtigsten herauszuarbeiten. Die Rangfolge kann erreicht werden, indem Aufkleber bei den wichtigsten Themen angebracht werden.

Zeitbedarf: Ca. 2 Std.

Material & Organisation: Metaplanwand und Metaplankarten, Marker, Aufkleber.

4) Übung: Entwicklung eines Arbeitsplans für den EBR

Ziel:

- Die wichtigsten unternehmensbezogenen Themen für den EBR definieren.
- Einen Arbeitsplan für den EBR entwickeln
- Kommunikation und Kooperation im EBR verbessern.
- Ideen in die Praxis umsetzen, die der EBR während des Seminars entwickelt hat.

Inhalt: Entwicklung eines Arbeitsplans.

- Aus der Situation des Unternehmens und seiner Betriebe den Themenplan für die EBR-Arbeit definieren. Die Ressourcen deren Bearbeitung erfassen und die Planung überprüfen. Festlegen, welche Beiträge von den Delegierten erwartet werden.
- Wie wird der EBR seine Arbeit im Hinblick auf die gefundenen Themen und Rahmenbedingungen strukturieren? Wie soll er bei neuen Themen reagieren?

Methode:

- Diskussion im Plenum.
- Coaching durch den Trainer.
- Arbeiten in Kleingruppen.

Anweisungen für den Trainer:

- Die Übung ist eine laufende Übung während des ganzen Seminars.
- Zu Beginn des Seminars sollte der Trainer das Konzept des Arbeitsplans erklären, damit die Teilnehmer sich darüber im klaren sind, was passieren wird und damit sie Verantwortung für ihren Arbeitsplan übernehmen können.
- Stets sollte man sich darüber klar sein, dass die Themen des EBR in erster Linie sich aus dem Informations- und Anhörungsverfahren ergeben. Dieses sollte also stets an erster Stelle zum Funktionieren gebracht werden.
- Andere – selbstgewählte – Themen kann der EBR natürlich angehen und zum Thema des Dialogs mit der Unternehmensleitung machen (Kostenfrage!). Man sollte sich aber dann darüber klar sein, dass dies erst dann wirklich erfolgreich durchgeführt werden kann, wenn sich der EBR durch sachlich fundierte und effiziente Arbeit im Konsultationsverfahren Anerkennung und Respekt verschafft hat.



- Während des ganzen Seminars schreibt der Trainer wichtige Themen und Ziele, die in Diskussionen aufkommen, auf ein Flipchart. Während der Pausen muss der Trainer diese in eine Powerpoint-Präsentation übertragen.
- Am Ende jedes Tages oder am Morgen liest der Trainer alle Punkte vor und bittet um Rückmeldung – sollten einige Themen gestrichen werden, können andere Themen etwas präziser definiert werden.
- Am letzten Tag des Seminars liest der Trainer den Arbeitsplan vor. Der EBR wird gebeten, seine Prioritäten bekannt zu geben.
- Die Gruppe wird dann in kleinere Arbeitsgruppen aufgeteilt, die daran arbeiten werden, einen speziellen Arbeitsplan zur Abarbeitung und Umsetzung der gesetzten Ziele zu entwickeln.
- Die Ergebnisse der Kleingruppen werden schließlich im Plenum präsentiert.
- Je nach Gruppe werden EBR-Mitglieder nicht immer in der Lage sein, am Ende eines Seminars einen Arbeitsplan fertiggestellt zu haben. Das vorrangige Ziel ist es, sie anzustoßen und sie dabei zu unterstützen, klarer zu definieren, was sie als EBR tun wollen.

Zeitbedarf: Laufend während des ganzen Seminars.

Material & Organisation: Flipchart, Laptop, Projektor, Metaplanwände, Karten und Marker für kleine Arbeitsgruppen, zusätzliche Räume für Gruppenarbeit.

7.3 Literaturliste – Arbeitsplanung und Zielsetzung des EBR

Wolfgang Greif: *Der Europäische Betriebsrat*. Gewerkschaftliches Handbuch, ÖGB-Verlag, AT-Wien 2011
In Kapitel IV und VI des Handbuchs werden die Eckpunkte für einen gezielten und effektiven Aufbau der EBR-Arbeit unter den verschiedenen relevanten Aspekten, mit einer Fülle von praktischen und rechtlichen Hinweisen, beschrieben.

Bronner, Rolf (1999): *Planung und Entscheidung – Grundlagen, Methoden, Fallstudien*, R. Oldenburg Verlag, München.

Yeatts, Dale E & Hyton, Cloyd (1998): *High Performing Self Managed Work Teams – A Comparison of Theory to Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

8. ENTSCHEIDUNGSPROZESSE IM EBR

8.1 Einleitung

Bedeutung von Effizienz in der EBR-Arbeit

Die Unternehmensleitung hat den EBR stets rechtzeitig und ausführlich über geplante Änderungen im Unternehmen zu unterrichten – zu einem Zeitpunkt, in dem unter Berücksichtigung der Dauer des Unterrichts- und Anhörungsprozesses die Stellungnahme des EBR bei der Entscheidungsfindung noch angemessen berücksichtigt werden kann. Das bedeutet allerdings nicht, dass EBR sich auf die Rolle des Informationsempfängers beschränken sollten. Vielmehr liegt es – jenseits rechtlicher Überlegungen – im Sinne eines unternehmensbezogenen Sozialdialogs, dass der EBR schnell eine möglichst fundierte Stellungnahme zur Information der Unternehmensleitung abgibt. Es wäre naiv zu glauben, dass die Entscheidungsprozesse eines großen Unternehmens während der Dauer des Anhörungsverfahrens mit dem EBR gänzlich ausgesetzt würden. Je früher also der EBR seine Stellungnahme abgibt, desto eher wird sie vom Unternehmen ernsthaft im Hinblick auf ihre Verwertbarkeit geprüft werden.

Unser Verständnis von Entscheidungsfindung

Rasche und qualitativ einwandfreie Entscheidungsfindung ist also ein wichtiger Teil erfolgreicher EBR-Arbeit. Vorbedingungen sind natürlich eine bereits funktionierende Kommunikation im EBR ebenso wie die entsprechenden Ressourcen und Arbeitsmittel. Zugleich ist die zu treffende Entscheidung in die EBR-Arbeit – im Sinne einer Struktur, die zu einer europäischen Betrachtung der Beschäftigungssituation im Unternehmen beitragen soll – unter Berücksichtigung der von der Unternehmensleitung darzulegenden europäischen Unternehmensstrategie einzuordnen.

Effizienz und Zeitplanung

Wie eingangs dargelegt, spielt die Rechtzeitigkeit von Konsultation für beide Sozialpartner im Unternehmen eine große Rolle. Damit der Anhörungsprozess zügig durchgeführt werden, aber auch gute Ergebnisse zeitigen kann, ist er bei der Entscheidungsfindung im Unternehmen entsprechend einzuplanen. Es kann sich empfehlen, in einer Vereinbarung hierzu klare Abreden zu treffen. Zu Beginn werden sich beide Seiten an realistische Werte hierzu herantasten müssen. Man kann also nicht davon ausgehen, dass auf Anhieb Alles klappt. Empfehlenswert dürfte es sein, in regelmäßigen Abständen den erreichten Stand der Kooperation zu evaluieren und daraus gemeinsame Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit zu ziehen.

Qualitätssicherung

Neben der Effizienz steht auch die Qualität der im EBR gefundenen Entscheidungsfindung auf dem Entwicklungsstand. Hierzu ist es sinnvoll und hilfreich, wenn sich die Mitglieder des EBR – insbesondere der Lenkungsausschuss – mit verschiedenen Methoden der Meinungsfindung und Entscheidungsfindung ebenso wie mit deren Vor- und Nachteilen vertraut macht. Dazu gehört auch, sich zu überlegen, in welcher Situation welche Methode zu den gewünschten Zielen führen kann (es geht nicht um Manipulationsfähigkeit, sondern um Methodenwissen!)

Rechtliche und praktische Aspekte

Juristisch ist eine Sache klar: Die Information des Unternehmens muss rechtzeitig erfolgen – der EBR soll sich bei seiner Reaktion beeilen, damit unnötige Verzögerungen vermieden werden. Was das im Einzelfall heißt, darüber gehen die Meinungen weit auseinander. In der Praxis ist zu klären, wie die erhaltenen Informationen weitergeleitet werden, wie das Feedback erfolgen und bei der Entscheidung des EBR bzw. des Lenkungsausschusses berücksichtigt werden soll.

Einführung von Entscheidungsfindung in EBR-Trainings

Die Frage, wie der EBR Entscheidungen intern vorbereiten und Kommunizieren sollte, findet nicht automatisch eine übereinstimmende Antwort. Es ist davon auszugehen, dass diese Antwort in unterschiedlichen Ländern und Unternehmen auch verschieden beantwortet wird. Klar ist allerdings, dass insoweit Konsens hergestellt werden sollte, damit nicht im entscheidenden Moment wertvolle Zeit mit Verfahrensfragen vertan wird.

Die angesprochenen Fragen können in einem kurzen EBR-Training nur gestreift werden. Dabei besteht die Chance, die Augen für die Anwendung „neuer“ Methoden zu öffnen, die dann in der EBR-Praxis erprobt und optimiert werden können.

Parameter für Entscheidungen im interkulturellen EBR

Allerdings ist die Sicherstellung der Effizienz von Entscheidungsfindungsprozessen durch klare Regeln nur die eine Seite der Medaille. Wichtig ist auch der Umgang mit Minderheitspositionen, die sich immer wieder ergeben, insbesondere wenn sie nur von einer Mitarbeitergruppe oder den Angehörigen einer Nationalität vertreten werden. Übergeht man diese Meinungen mit formalen Argumenten („wir haben nun mal bestimmte Regeln verabredet“), provoziert man Widerstand.

Ein anderes Problem stellt die Tatsache dar, dass Menschen trotz erkennbarer eigener Verluste ihr scheinbar „irrationales“, rein emotional bedingtes Verhalten nicht ändern. In solchen Situationen nutzt argumentieren und überreden oft wenig. Man verstärkt damit sogar den Widerstand.

Ferner haben wir es auch mit der Tatsache zu tun, dass einzelne Akteure, insbesondere wenn sie an Informationsschnittstellen sitzen, das Entscheidungsverhalten auch großer Gruppen über Gebühr beeinflussen können, z. B. weil die Gruppe dann bestimmte Entscheidungs- und Handlungsalternativen, die von den Informationsträgern „vorgefiltert“ wurden, gar nicht mehr wahrnehmen kann.

Hin und wieder werden auch auf Einzelinteressen beruhende, sog. mikropolitische Strategien „verdeckt“ gefahren, d.h. ohne die wirklichen Argumente und Interessen zu benennen. In diesem Fall ist es wichtig, dass ein Moderator allen Beteiligten hilft, die realen Interessen offen zu legen und auszusprechen, ohne zu moralisieren und die Betroffenen zu „demaskieren“.

Und schließlich gibt es das Phänomen des Gruppendrucks, der manchmal solidarische Entscheidungen begünstigt, aber oft auch für Fehlentscheidungen oder auch für massiven, irrational erscheinenden Widerstand der Minderheit verantwortlich ist.

Nur die Beachtung all dieser Fallen kann die Qualität von Entscheidungen sicherstellen und eventuellen Widerstand der Menschen, die sich übergeben fühlen, abbauen und die Entscheidungen anschließend mit tragen.

Hinweise zur Vorbereitung von Entscheidungsprozessen

Zur Vermeidung bzw. zum Abbau von durch formale Mehrheitsentscheidungen provoziertem Widerstand kann der Trainer bzw. Moderator folgende Schritte mit den Trainees einüben:

- ▶ Rechtzeitige Identifizierung von Inhabern von Minderheitspositionen.
- ▶ Ermittlung der möglichen Ursachen für stark abweichende Meinungen (objektive Interessen, situationsbedingte Faktoren, Mangel an Information usw.).
- ▶ Nicht gleich zur Abstimmung schreiten, sondern fragen, ob es Vorschläge für einen Interessenausgleich gibt, der nicht mit der eindeutigen Niederlage einer Seite endet.
- ▶ Ggf. mit Kreativtechniken nach Alternativen suchen.
- ▶ Ggf. in moderierten Gruppendiskussionen Anwendung des DECISION-Modells zur Sicherstellung einer gut begründeten Entscheidung. DECISION ist ein Akronym, es steht für:

- Deute die Situation!
- Erkunde die Argumente pro und contra!
- Checke alle verfügbaren Infos!
- Informiere dich über die Handlungsoptionen und -alternativen!
- Sammle so viel Feedback wie möglich von wichtigen Kollegen und Experten!
- Innere Gefühle dürfen bei der Entscheidung nicht vernachlässigt werden, man sollte sie aussprechen!
- Ohne Fremdsteuerung entscheiden! Wer sich unter Druck gesetzt fühlt, sollte dieses sagen.
- Nun triff eine effektive und fundierte Entscheidung!

Wenn dieser Prozess durchlaufen ist, dürfte mit geringem Widerstand zu rechnen sein, auch wenn einige Teilnehmer überstimmt werden. Es ist dann auch leichter, diese auf die aktive Mitwirkung bei der Umsetzung der Entscheidung zu verpflichten. Insbesondere für tragende Funktionen innerhalb des EBR ist die Beherrschung dieser Techniken wichtig.

Lernziele

- ▶ Verständnis für die Notwendigkeit der Entwicklung von Effizienz und Qualität bei den internen Entscheidungen des EBR wecken.
- ▶ Beherrschung wichtiger Methoden der Entscheidungsfindung.
- ▶ Unterstützung der Durchführung aller Schritte des DECISION-Modells bei Abwägungs- und Entscheidungsprozessen bei Individuen und Gruppen.
- ▶ Situationsgerechte Anwendung dieser Methoden.
- ▶ Unterstützung der kreativen Suche nach Handlungsalternativen.
- ▶ Abbau von Widerstand gegen Mehrheitsentscheidungen.
- ▶ Erhöhung der Bereitschaft für die aktive Umsetzung von Entscheidungen, auch wenn diese nicht von allen Beteiligten befürwortet wurden.
- ▶ Verständnis für kulturell und interessenpolitisch bedingte Minderheitspositionen mit dem Ziel, Konflikte bei der praktischen Umsetzung im Anschluss an einmal getroffene Entscheidungen zu vermeiden.

8.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen

1) PPT-Präsentation: Entscheidungen fällen – Methoden und Kriterien

Ziel:

- Konzepte zum Verständnis der verschiedenen Phasen der Entscheidungsfindung erläutern.
- Reflektionsprozess von EBR-Mitgliedern über den Entscheidungsfindungsprozess im eigenen EBR erleichtern.
- Zusammenarbeit im EBR verbessern.

Inhalt:

- Arten von Entscheidungen
- Qualität der Entscheidungen
- Konsens oder Abstimmung
- Teilnahme
- Entscheidungsphase

Methode: Powerpoint-Präsentation und Diskussion.

Zeitbedarf: Etwa 0,5 Std.

Material & Organisation: Projektor, Laptop, Handouts der Präsentation

Übung: Arbeiten mit Werkzeugen der Entscheidungsfindung.

Beispiel: „Mondlandung“

2) Simulationsübung

Ziel:

- Eine verbesserte Zusammenarbeit des EBR bei Sitzungen mit der Geschäftsleitung fördern. Dies kann z. B. bedeuten,
 - dass die Organisation der EBR-Arbeit entsprechend den unternehmensspezifischen Gegebenheiten zu optimieren ist,
 - dass der EBR mit einer strukturierten Agenda in die Gespräche mit der Unternehmensleitung geht oder
 - dass zu Informationsterminen eine Liste von Fragen zu vorhersehbaren Entwicklungen und/oder Ereignissen vorbereitet wird.
- Eine gemeinsame Position unter EBR-Mitgliedern finden und festlegen, wie man diese der Geschäftsleitung gegenüber am besten vertritt.

- EBR-Mitglieder zum Nachdenken über eine Strategie anregen, um die Geschäftsleitung an den vom EBR vertretenen Positionen zu beteiligen.
- Fertigkeiten entwickeln, um mit Situationen umzugehen, in denen es unterschiedliche Interessen zwischen den Vertretern im EBR und dem geschäftsführenden Ausschuss gibt.
- Verhandlungen mit der Geschäftsleitung sicherer führen können.

Inhalt: Situation: Wie kann der EBR die Geschäftsleitung dazu bringen, ein Thema zu diskutieren?

Methode: Gruppenarbeit, Diskussion der Resultate im Plenum, Rollenspiel zu Situationen, die die Teilnehmer entwickelt haben.

Anweisungen für den Trainer:

- Der Trainer sollte Gruppen bilden. Jede Gruppe sollte aus etwa 6 Teilnehmern bestehen.
- In den Gruppen werden die Teilnehmer gebeten sich zu entscheiden, wie sie mit einer vorgegebenen Situation umgehen würden.
- Danach kommen alle im Plenum zusammen und präsentieren ihre Ergebnisse, d. h. sie erklären, warum sie einen bestimmten Handlungsstrang gewählt haben.
- Wenn alle Gruppen ihre Ergebnisse vorgestellt haben, bittet der Trainer eine oder zwei Gruppen, eine kurze Rollenspiel-Übung durchzuführen, in der sie vorspielen, was sie in einer bestimmten Situation wie zuvor beschrieben tun würden.
- Nach dem Rollenspiel analysieren der Trainer und die Gruppe, wie effektiv die gewählte Aktion war.

Zeitbedarf: Etwa 1,5–2 Std. (40 Min. für die Gruppenarbeit).

Material & Organisation: Handouts der Übungsblätter, zusätzliche Räume für die Gruppenarbeit, Unterstützung durch Dolmetscher in der Gruppenarbeitsphase.

3) Zielfindung und Interessenklärung

Ziel:

- Klarheit über individuelle Ziele der Mitglieder eines Teams gewinnen.
- Überprüfung, ob die Ziele für andere Teammitglieder akzeptabel sind.
- Verhandlungen führen, um Kompromisse zu finden.
- Eine gemeinsame Basis finden.

Inhalt: Zielvorstellungen sammeln, bewerten und priorisieren.

Methode: Gruppenarbeit.

Anweisungen für den Trainer:

- Idealerweise sollten die Gruppen aus max. ca. 16 Teilnehmern bestehen.
- Die Gruppe kann ggf. mit Dolmetscher arbeiten.
- Vorsicht! Wenn vorher erkennbar ist, dass Ziele sehr umstritten sind, kann die Übung auch zum Auseinanderbrechen des Teams führen.

Zeitbedarf: Etwa 2 Std.

Material & Organisation:

- Pinnwand mit zwei Kreisen (großer Außenkreis, kleiner Innenkreis).
- Arbeitsblatt für Teilnehmer.

Alternative: Statt Zielen können auch Regeln und Umgangsformen für die Zusammenarbeit gesammelt und priorisiert werden.

Zielfindung und Interessenklärung⁴⁴

– Anweisungen für die Arbeitsgruppe

Schreiben Sie drei bis fünf wichtige, möglichst konkrete Ziele oder Interessen, die sie bei der Arbeit des EBR verfolgen wollen, auf Karten. Stellen Sie Ihre Ziele der Reihe nach der Gruppe vor. Ziele, denen alle (oder fast alle) Anwesenden zustimmen können, kommen in die Mitte in den kleineren Kreis. Ziele, die nur von wenigen Teilnehmern verfolgt oder akzeptiert werden, kommen in den äußeren Kreis. Interessen und Ziele, die niemand teilt, bleiben außerhalb des Kreises.

Im nächsten Schritt verhandeln Sie in der Gruppe, um Ziele aus dem Außenkreis so zu formulieren, dass sie von mehr Teilnehmern geteilt und in den Innenkreis geheftet werden können.

- ▶ Bevor Sie anfangen, ernennen Sie eine/n Beobachter/in. Diese Person diskutiert nicht mit, sondern versucht folgende Auswertungsfragen zu beantworten:
- ▶ Wie tragfähig für die künftige Arbeit sind die Ziele in der „gemeinsamen Mitte“?
- ▶ Welche Ziele sind schwer vereinbar und können sich störend auf die Zielerreichung auswirken?
- ▶ Welche Ziele können integriert werden (und wie)?
- ▶ Wie können die Ziele in eine Arbeits- und Zeitplanung übersetzt werden?

4) Ein Übungsbeispiel zur Entscheidungsfindung mittels Paarvergleich bei vielen Alternativen

Ziel:

- Augen öffnen für unbekanntere Entscheidungsmethoden.
- Sinn für Logik von Entscheidung entwickeln.
- Argumentieren gegenüber anderen Kulturen üben.
- Mut machen, eingefahrene Wege zu verlassen.

Inhalt:

- Erläuterung eines Beispiels für Methoden der Entscheidungsfindung.
- In einer interkulturellen Gruppe eine eindeutige und möglichst einstimmige Entscheidung herbeiführen.
- Effizienz und Kontrolle der Methode erfahren.
- Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit der Argumentation erfahren.

Methode: Gruppenarbeit, Paarvergleich

Anweisungen für TrainerInnen: Der paarweise Vergleich – jede Position wird paarweise mit jeder anderen Position verglichen – ist ein Hilfsmittel für die Gewichtung der Entscheidungskriterien (1) oder auch zum Erziehen einer Skala für ein bestimmtes Kriterium (2).

⁴⁴ Erika Lüthi/Hans Oberpriller: Team-Entwicklung mit Diversity Management; Bern, Stuttgart, Wien; 2009; Seite 165 (nach Anke Loos)

Aufgabe:

Für einen Raumflug können 15 Gegenstände mitgenommen werden. Diese Gegenstände sind in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für das Überleben im Notfall auszuwählen. Der Paarvergleich kann das Entscheiden erleichtern – vor allem bei Gruppenentscheidungen.

Über die Herstellung einer Reihenfolge hinaus bietet der Paarvergleich auch eine Kontrolle über die Sicherheit des Urteils bzw. die Zuverlässigkeit der Beurteiler nach der Regel: Wenn A besser als B und B besser als C ist, muß A auch besser als C sein. Widersprüche beim Paarvergleich lassen also entweder darauf schließen, dass die Merkmale nicht genügend unterscheidbar sind oder dass der Beurteiler nicht geeignet ist.

In jedes Matrixfeld wird die jeweils vorgezogene Alternative eingetragen, also bei der Nasa-Übung der wichtiger erscheinende Gegenstand.

Darauf achten, dass tatsächlich mit Paarvergleich gearbeitet wird (dominante Personen werden erfahrungsgemäß versuchen, „offensichtlich“ überflüssige oder „unbedingt“ benötigte Dinge vom Vergleich auszunehmen)

Zeitbedarf: 2 Stunden

Material: Handout, Schreibblock, Flipchart für Auswertung und Report

8.3 Literaturliste zu Entscheidungsfindung

Lee Gardenswartz, Anita Rowe: *Diverse Teams at Work*. Society for Human Resource Management, Alexandria, Va., 2003, ISBN 1-586440365.

Ein Klassiker des Diversity Management. Darin zu den Stilen der Entscheidungsfindung in „diversen Gruppen“ die Arbeitsblätter S. 172–173.

Armin Rohm (Hrsg.): *Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen*. 5. Aufl. 2012, Manager Seminare Verlag, ISBN 978-3936075397

36 Berater geben einen Überblick über Change-Workshops mit Fokus auf den vier Phasen „Anwärmen“, „Orientieren“, „Bearbeiten“, oder „Abschließen“ – also auch auf Entscheidungsfindung. Die stark vereinheitlichte Methodendarstellung kann ein Vorteil für die erste Annäherung an das Thema sein.

Marco Mencke: *Training kompakt: Kreativitätstechniken – kreative Problemlösung und Entscheidungsfindung*. 2012, Cornelsen Scriptor, ISBN 978-3589239863. Preiswertes Taschenbuch zum Einsatz von Kreativmethoden bei der Entscheidungsfindung. Etwas oberflächlich, aber als erster Überblick über die Kreativmethoden geeignet.

Margarete Boos: *Entscheidungsfindung in Gruppen*. Bern: Huber Verlag 1999, ISBN 978-3456826400
Mit wissenschaftlichem Anspruch geschriebenes Überblickswerk zur Psychologie von Gruppenentscheidungen, trotzdem allgemein verständlich. Nur noch antiquarisch erhältlich.

Shapira, Zur (ed.), *Organizational Decision Making*, Cambridge University Press 1997, Paperback 2002
Darstellung aus theoretisch-wirtschaftswissenschaftlicher Sicht. Darin besonders interessant der Aufsatz von March, James G.: Understanding How Decisions Happen in Organizations.

David Straus, Thomas C. Layton: *How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve Problems, and Make Decisions*, 2002, Berrett-Koehler Publishers, ISBN 978-1576751282

Von Experten des „Group Empowerment“. Das Buch geht tief in die Details der Organisation von Kooperation – bis hin zur Aufstellung der Sitzmöbel. Hierbei wird deutlich, was die Anforderungen an einen „Facilitator“ von Gruppenarbeit sind.

9. KONFLIKTE IN UND MIT DEM EBR

9.1 Einleitung

Internes Konfliktpotenzial: Unterschiedliche Interessen und Positionen innerhalb des EBR

Es ist ein Ziel der EBR-Arbeit, im Informations- und Konsultationsverfahren effizient Beschlüsse zu fassen, die dann als Grundlage für eine Stellungnahme gegenüber dem Management dienen. Bei guter Kommunikation, könnte man also meinen, müsste die Arbeitnehmerseite in der Lage sein, die gemeinsamen Interessen zu erkennen, sich auf diese zu konzentrieren und so „mit einer Stimme“ zu sprechen. Hierbei spielt der gewerkschaftliche Koordinator eine wichtige Rolle, indem er die Arbeitsplanung, Zielsetzung und ihre Umsetzung beratend unterstützt.

Es gibt allerdings Situationen, bei denen die Interessenlage nicht so eindeutig erscheint bzw. Interessen aus verschiedenen Gründen von den Beteiligten nicht offen geäußert werden. Man denke in diesem Zusammenhang an eine Maßnahme (z. B. Produktionseinschränkung oder Konzentration von Unternehmensteilen an einem Standort), die sich u.U. an mehreren Standorten unterschiedlich stark und in verschiedener Weise auswirkt. Wenn es um den Abbau von Arbeitsplätzen oder die Reduzierung von Arbeitgeberleistungen geht, werden Mitglieder des EBR aus den betreffenden Ländern schwerlich bereit sein, auf Rechte bzw. Interessen der von ihnen jeweils vertretenen Arbeitnehmer zu verzichten. Schließlich sind sie von den Arbeitnehmern ihres Landes in den EBR entsandt worden, die ihnen das Mandat auch wieder entziehen können.

Es ist häufig zu beobachten, dass – während das Anhörungsverfahren im EBR läuft, aber u.U. auch im Anschluss daran – in den beteiligten Ländern das Management mit den lokalen Arbeitnehmervertretungen verhandelt. Diese versuchen dann, für ihren jeweiligen Standort die besten Bedingungen herauszuholen. Wenn dann aber keine Kommunikation untereinander mehr stattfindet, ist auch nicht mehr transparent, welche Verhandlungsergebnisse

denn als „gut“ oder angemessen zu betrachten sind. Im Ergebnis werden die Arbeitnehmervertretungen gegeneinander ausgespielt – bzw. spielen sich selbst gegenseitig ins Aus.

Häufig wird das Resultat sein, dass die beteiligten Arbeitnehmervertretungen sich gegenseitig Vorwürfe machen, ihre wechselseitigen Interessen zu gefährden bzw. zu benachteiligen. Dieser Konflikt wird dann im EBR – u.U. verdeckt – weiter ausgetragen.

Umgang mit verfestigten gegensätzlichen Positionen

Sehr schnell können sich in derartigen Situationen Positionen unter den Arbeitnehmervertretungen entwickeln, die sich negativ auf die weitere Zusammenarbeit auswirken. Haben sich die Positionen erst einmal verhärtet, dann verstellt sich auch der Blick auf die eigentlich vorhandenen Interessen. Es wird also notwendig, eine Bestandsaufnahme der Streitpositionen vorzunehmen. Damit wird der EBR selbst häufig überfordert sein.

Da die Arbeitnehmervertreter ihre Konflikte selbst bewältigen sollen, kommt es in der Folge zunächst entscheidend darauf an, die unterschiedlichen Positionen, Interessen und möglichen Lösungen voneinander zu trennen. Das ist ein schwieriger Prozess, weil die Unterscheidung nicht immer einfach und eindeutig sein wird. Bei der Beratung von EBR zeigt sich immer wieder, dass in diesen Fällen externe – gewerkschaftliche – Hilfe gefragt ist. Methodisch bietet sich u.U. an, Bausteine des Mediationsverfahrens zu nutzen. Es liegt dabei auf der Hand, dass ein komplettes Mediationsverfahren i.d.R. nicht infrage kommt, da es zeitlich und inhaltlich zu aufwendig ist.

Methodischer Ansatz und praktische Erfahrungen

In der Praxis fanden EBR und beteiligte nationale Arbeitnehmervertreter bei der Konfliktlösung hilfreich,

- sich auf die Informationsflüsse und Kommunikationsregeln für den jeweiligen Fall zu einigen (Transparenz unter Einbeziehung der nationalen Arbeitnehmervertreter herzustellen),
- eine Lösung selbst zu finden und dabei kompetent unterstützt zu werden,
- Klarheit auch über das wechselseitige Gerechtigkeitsgefühl zu gewinnen,

- sich über die wirtschaftlichen und sozialen Hintergründe zu verständigen,
- Kriterien für mögliche Lösungen zu formulieren (z.B. Verteilung der Lasten), und bei der Lösung kreative Ideen zuzulassen,⁴⁵
- dass zahlreiche Methoden benutzt werden können, die auch aus anderen Verfahren geläufig sind,
- dass ein Ansatz verfolgt wird, der allen Beteiligten Gesichtswahrung garantiert und zugleich auf win-win-Ergebnisse abzielt, also keine Verlierer hinterlässt.

Das Loopen als Steuerungstool

Diese Methode stammt aus dem Werkzeugkasten des Mediationsverfahrens, sie ist aber auch ansonsten gut zur Analyse von Konflikten geeignet.

Das Loopen wird oft mit dem aktiven Zuhören gleich gesetzt, ist es aber nicht. Zuhören ist zweifellos das wichtigste Tool der Mediation. Zuhören heißt zunächst: genau Hinhören. Die sachlichen Botschaften heraushören und verstehen, welche emotionalen und konfliktbelasteten Botschaften sich sonst noch hinter der Aussage verbergen. Den Unterschied sollte der Experte heraushören können.

Aktives Zuhören

Der Gesprächspartner zeigt, dass er aufmerksam zuhört. Er tut dies durch das in die Augen schauen, durch Nicken, durch körperliche Zugewandtheit und durch Paralinguistik (vokale, nonverbale Zeichen wie „hmm ...“, „Ähh ...“, sonstige Laute). Eine Steigerung des aktiven Zuhörens ist das Pacing.

Pacing

Hier handelt es sich um die Technik, mit der Rapport hergestellt wird.

Rapport

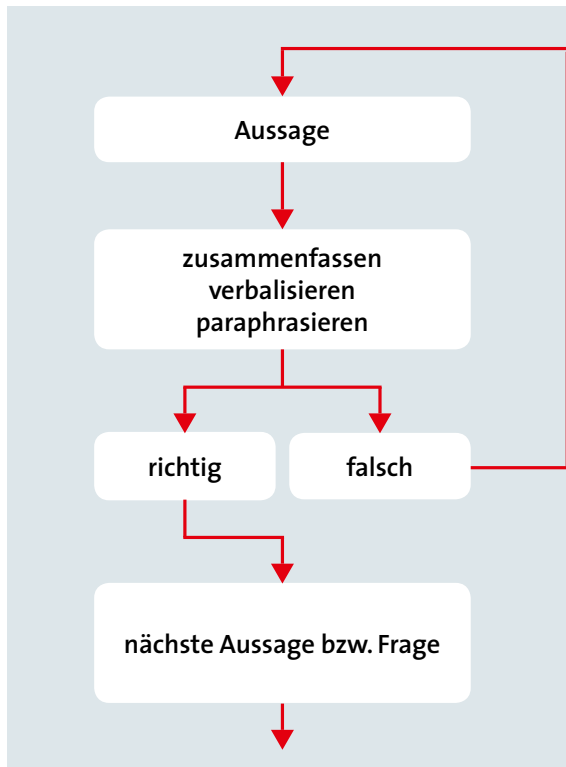
Rapport ist der Zustand verbaler und nonverbaler Bezogenheit von Menschen aufeinander. Es handelt sich dabei um eine Form von Empathie. Der Mensch verfügt von Geburt an über die Fähigkeit,

Rapport herzustellen. Die Neuropsychologie führt diese Fähigkeit auf die sogenannten Spiegelneurone zurück. Rapport bringt Menschen näher zusammen und lässt sie im Einklang miteinander sein. Daraus stellt sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl her, das Gedanken, Wahrnehmung und Verhalten beeinflusst. Rapport bedeutet Synchronisation. Der Rapport erfolgt auf der verbalen Ebene durch die Verwendung ähnlicher Worte und Redewendungen, gleicher Sprechgeschwindigkeit und Tonlage und in angepasster Sprachlautstärke und -rhythmik. Auf der nonverbalen Ebene erfolgt der Rapport durch die Anpassung und Synchronisation von Gestik und Mimik. Zum Beispiel wird die Bein- und Armhaltung gespiegelt, gleiche Bewegungsabläufe ausgeführt und die Atemfrequenz und -rhythmik angeglichen.

Loopen

Beim Loopen kommt eine inhaltliche Komponente hinzu, die darauf abzielt, die Bedeutungswirklichkeit des Gesagten zu erfassen. Dabei konzentriert sich der Gesprächspartner nicht ausschließlich auf das Gesagte, sondern auch auf das nicht Gesagte. Das Loopen kann also durchaus mit dem aktiven Zuhören kombiniert werden und auch dem Rapport dienen. Der Begriff des Loopens trägt dem Umstand Rechnung, dass die „Schleife des Verstehens“ so lange ausgeführt wird, bis eine Übereinstimmung aktiv bestätigt wurde.

⁴⁵ Ein Beispiel: <http://www.in-mediation.eu/en/aufmerksamkeitstraining#more-119293>



Die Schleife wird eröffnet durch eine zu paraphrasierende Aussage. Optimal paraphrasiert der Mediator indem er schon jetzt Fakten und Schlussfolgerungen differenziert wiedergibt. Dann holt er die Bestätigung ein, ob er alles korrekt verstanden hat. Wenn ja, führt er weiter zur nächsten zu paraphrasierenden Aussage. Falls Nein, muss er versuchen, die Paraphrase korrekt wiederzugeben. Gelingt dies nicht, kann der den Medianten um Hilfe bitten: „Bitte helfen Sie mir, dass ich sie korrekt verstehe.“

Das Loopen erzwingt eine Bestätigung von Seiten des Gesprächspartners. Dadurch werden kleine Denkschritte manifestiert aus denen sich dann ein (neuer) Gedankengang entwickeln kann. Insgesamt gibt es eine Menge an Werkzeugen, die bei der Konfliktbeilegung und der Gesprächsführung zu verwenden sind.

Quelle: Arthur Trossen, Integrierte Mediation

Abweichend von der „reinen Lehre“ der Mediation sollte die/der zuständige gewerkschaftliche KoordinatorIn diese Schritte leiten. In der Regel sind Konflikte intern lösbar, wenn offene Gespräche (interkulturell kompetent) geführt werden. Wenn sich ein Konflikt verhärtet und sich gefestigte Positionen gebildet haben, wird jedoch evtl. ein Experte benötigt, der in den Konflikt nicht involviert ist und über erweiterte Kenntnisse der Konfliktlösung verfügt. Das kann auch ein gewerkschaftlicher Trainer oder ein Berater sein – jedenfalls muss diese Person auch über interkulturelle Kompetenz verfügen. Die Konfliktbewältigung kann in ein Training oder eine Beratungseinheit eingeflochten werden. Es geht schließlich darum, gegenseitiges Verständnis auch für unterschiedliche Konfliktstile herzustellen.

In allen Fällen ist die Frage der Finanzierung sorgfältig vorab zu klären.

Gesichert und allen Beteiligten klar sollte in diesen Fällen neben der Neutralität des Beraters sein, dass

- ▶ die wechselseitigen Interessen als legitim anerkannt werden und ergebnisoffen diskutiert wird,
- ▶ das Verfahren auf Freiwilligkeit beruht und alle Gespräche vertraulich behandelt werden (geschützter Raum),
- ▶ die Parteien nicht verdeckt weiter agieren (Offenheit).

Die entsprechenden Prinzipien müssen zu Beginn des Konfliktlösungsverfahrens eindeutig und allgemein vereinbart werden.

Ergebnis des Prozesses ist idealer Weise eine Übereinkunft, die von allen Beteiligten getragen – und dann auch umgesetzt wird. Die Chancen sind dabei größer als z.B. bei einer Schlichtung, weil die Parteien des Konflikts selbst für die gefundene Vereinbarung verantwortlich sind: Sie haben sie mithilfe des Beraters selbst gefunden. Klar ist allerdings, dass eine Garantie für eine Lösung nicht gegeben werden kann, schon deshalb nicht, weil die Beteiligten ja nicht gezwungen sind, einer solchen Vereinbarung beizutreten.

Lernziele:

- Das Mediationsverfahren und einige seiner in diesem Zusammenhang anwendbaren Werkzeuge (z.B. Fragetechniken zur Erhellung der Interessenlage) anwenden können.
- Besseres Verstehen untereinander und die Vorteile von Lösungsmöglichkeiten vermitteln können.
- Die kulturell bedingt unterschiedlichen Konfliktstile angemessen zu berücksichtigen.
- Die Wahrnehmung und Akzeptanz der Beteiligten untereinander verbessern.
- Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktbewältigung mithilfe externer Expertise kennen lernen.
- Eigene Fähigkeiten und die Notwendigkeit externer Hilfe schnell einschätzen und entsprechende Verfahrensvorschläge machen können.

9.2 Hinweise für TrainerInnen zu Übungen und Präsentationen

Präsentation: Mediation

Diese Präsentation befindet sich bei den Materialien zum Handbuch und gibt einen Überblick über Konfliktanalyse und Mediationsverfahren. Auf die Einschränkungen für den EBR wurde eingangs bereits hingewiesen.

Übung: Restrukturierungsfall (Rollenspiel)

Aus Gründen der gebotenen Aktualität werden entsprechende Fallstudien auf der Website des Projekts veröffentlicht und das Angebot wird im Zuge der Trainerausbildung erweitert.

Die Rollenspiele sollen den Trainer während seiner Ausbildung dazu anregen, die Fragetechniken (Loopen) zu verbessern und insbesondere den Schritt der Trennung von Positionen und Interessen der Beteiligten effektiv zu unterstützen.

9.3 Literaturliste

Es gibt viele Informationsquellen zu interkultureller Konfliktbewältigung. Wir beschränken uns auf wenige Hinweise, auch unter dem Aspekt, dass hier ein zusätzlicher Aspekt angesprochen wird, der nicht für alle Personen der Zielgruppe interessant ist. Weitere Hinweise für speziell Interessierte werden auf der Website des Projekts veröffentlicht.

Buch:

Harald Pühl: *Konfliktklärung in Teams und Organisationen*, Berlin 2010

Konflikte gehören untrennbar zur Entwicklung von Teams und Organisationen. Dies greift der Autor auf und zeigt den Weg zu konstruktiver Lösung von Konflikten. Dabei werden Elemente von Organisationsberatung und Coaching mit Elementen der Mediation verknüpft.

Internet:

www.in-mediation.eu (*Integrierte Mediation*)

Eine Website mit vielen nützlichen Hinweisen und Ideen. Hier geht es zwar letztendlich um das Mediationsverfahren. Es werden aber auch Informationen und Angebote zu vielen Werkzeugen der Konfliktlösung angeboten, dazu gehören auch Videos und Präsentationsmaterial, in Deutsch, Englisch und anderen Sprachen.

www.acas.org

Der Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) stellt auf seiner Website verschiedenste Möglichkeiten der Konfliktbewältigung im Unternehmen zur Verfügung, so auch unter <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1680> zum Thema Mediation.

10. VORBEREITUNG UND EVALUATION



10.1 Checkliste zur Vorbereitung eines Seminars

Diese Checkliste ist als Unterstützung für den Trainer gedacht, damit die Konzeption und Vorbereitung eines EBR-Seminars erleichtert wird.

Folgendes sind die drei Kernpunkte, die für die Arbeit mit einem internationalen, partizipationsorientierten Team wie einem EBR von grundlegender Bedeutung sind:

Den EBR kennen lernen

Es ist für Trainer sehr wichtig, über den EBR gut informiert zu sein. Der Trainer sollte die Informationen von den Vertretern des EBR selbst erhalten, üblicherweise vom geschäftsführenden Ausschuss. Er sollte Fragen zur Geschichte des EBR sowie zum derzeitigen Entwicklungsstand stellen.

Des Weiteren sind Informationen über die Struktur und die Organisation des Unternehmens wichtig, um die Situation des EBR beurteilen zu können. Eine gute Vorbereitung in Zusammenarbeit mit den Vertretern des EBR stellt ein optimales Seminar sicher, das die Entwicklung des EBR insgesamt fördern kann.

Ziele und Erwartungen mit dem EBR abstimmen

Die Trainer sollten mit dem EBR zusammen arbeiten, um die Ziele des Seminars zu entwickeln. Dies sollte beinhalten, welche Themen abgedeckt werden sollten sowie welche Arten von Kompetenzen gestärkt werden sollten.

Die Trainer werden dann in der Lage sein, geeignete Methoden zur Entwicklung der herausgearbeiteten Themen vorzuschlagen und den Arbeits- und Gruppenprozess zu gestalten.

Organisationsvorbereitung und Abschluß

Eine detaillierte Vorvereinbarung mit dem EBR ist unabdingbar für die erfolgreiche Ausführung des Seminars. Es sollte vereinbart werden, wer für die Versendung der Einladungen verantwortlich ist, wer für die Raumreservierungen verantwortlich ist, für die Buchung der Dolmetscher und der technischen Ausstattung, und wer das Abendprogramm organisiert.

Zusätzlich sollte es klar sein, wie das Ergebnis des Seminars dokumentiert wird und wer dafür verantwortlich ist. Dies gilt für Ergebnisse, Arbeitsaufträge und die Seminarevaluierung.

Eine effektive und einfache Möglichkeit zur Dokumentation eines Seminars ist die Verwendung einer digitalen Kamera, um eine Foto-Dokumentation zu erstellen. Hierbei fotografiert der Trainer alle auf Metaplan dokumentierten Ergebnisse, sowohl von den Kleingruppen als auch von den Plenardiskussionen, und erstellt je eine Kopie für jedes EBR-Mitglied oder für den geschäftsführenden Ausschuss.

Checkliste

Den EBR kennen lernen

- Grundlegende Informationen über das Unternehmen
 - Was macht das Unternehmen?
 - Struktur und Standorte des Unternehmens
 - Verteilung der Arbeitnehmer auf Länder und Standorte
 - Marktposition
 - Jüngste Geschichte, Fusionen, Umstrukturierung usw.
 - Pläne für die Zukunft
 - Wo werden die wichtigen Entscheidungen auf Geschäftsleitungsebene getroffen – in Europa oder außerhalb Europas? Werden die wichtigsten Management-Entscheidungen, die die einzelnen Standorte betreffen, auf nationaler oder transnationaler Ebene getroffen?
- Gibt es innerhalb des EBR einen geschäftsführenden Ausschuss?
- Existieren andere Arbeitsgruppen im EBR, um bestimmte Themen zu bearbeiten?
- Welche Länder und/oder Unternehmensteile sind im EBR vertreten und wie viele Arbeitnehmer vertreten dessen Mitglieder?
- Wie ausgewogen ist die Verteilung der EBR-Mitglieder auf die einzelnen Länder?
- Wie ist die Verteilung der EBR-Mitglieder nach Geschlecht?
- Sind die Arbeitnehmergruppen angemessen vertreten?
- Welche Gewerkschaften sind im EBR vertreten?
- Welche Meilensteine waren bedeutend für die Geschichte des EBR?
- Wie arbeitet der EBR? Wie oft trifft er sich?
- Wie lange und wie gut kennen sich die EBR-Mitglieder untereinander?
- Wie funktioniert die Zusammenarbeit zwischen dem EBR und der Geschäftsleitung?
- Welche Merkmale charakterisieren die zukünftigen Teilnehmer hinsichtlich ihrer interkulturellen und sprachlichen Kompetenz
 - Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des EBR
- Hat der EBR schon zuvor Schulungskurse durchgeführt? Wenn ja, welche Themen wurden hauptsächlich bearbeitet?
- Welche Spannungen und Probleme werden im EBR sichtbar? Welche Bereiche sollten nach Ansicht der EBR-Mitglieder verbessert werden?
- Welches sind die Errungenschaften des EBR?
- Welches sind die Gründe für die Durchführung des Seminars?
- Wie kann das Seminar für die Weiterentwicklung des EBR behilflich sein?

Checkliste

Übereinstimmung über die Ziele und Erwartungen des EBR

- Auf welche Themen sollte sich das Seminar konzentrieren?
 - ▷ Hauptthema?
 - ▷ Nebenthemen einschließlich Zielsetzung und Entscheidungsfindung, interkulturelle Kompetenz, Teambildung?
- Wie sollte das Seminar verlaufen? Gibt es spezielle Wünsche zu bestimmten Methoden und Arbeitsformen?
 - ▷ Präsentationen
 - ▷ Gruppenarbeit
 - ▷ Moderierte Diskussion
- Wie viel Zeit steht für das Seminar zur Verfügung?
 - ▷ Dauer des Seminars
 - ▷ Datum
- Wer ist für die Reservierung von geeigneten Seminarräumlichkeiten verantwortlich (an einem der Unternehmensstandorte?) und wer für die Unterbringung der Teilnehmer?
- Sollten ein oder zwei Trainer das Seminar durchführen? Aus welchen Ländern sollen diese kommen?
- Sollten andere Experten für bestimmte Themen/Seminareinheiten eingeladen werden?
- Vereinbarung über die Anzahl der Sprachen für die Simultanverdolmetschung
- Werden Vertreter der Geschäftsleitung entweder als Redner oder als Teilnehmer an dem Seminar teilnehmen?
- Wie wird das Seminar dokumentiert?
- Ist die Finanzierung des Seminars geregelt?

10.2 Kursevaluierung und Feedback

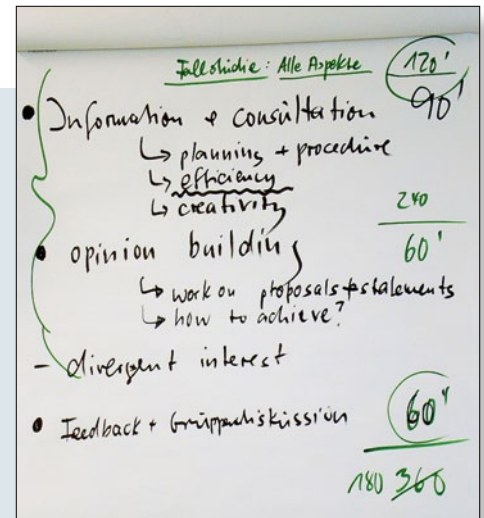
Evaluation oder **Evaluierung** bedeutet die Aus- bzw. Bewertung von Prozessen oder Projekten und ihren Ergebnissen, so z. B. auch von Seminaren. Grundsätzlich evaluiert man diese mit der Perspektive, ob sie ihren angestrebten Zweck erfüllt haben. Im einzelnen evaluieren kann man z. B.,

- ▶ wie die Teilnehmer eines Seminars dieses emotional bewerten (ob sie sich wohl fühlten, ob ihre Beiträge von anderen Teilnehmern wertgeschätzt werden usw.),
- ▶ was die Teilnehmer eines Seminars gelernt haben (z. B. über die Arbeitsweise des EBR, über andere Kulturen und Arbeitsstile, über ihre eigenen Vorurteile) und was sie nicht gelernt haben,
- ▶ ob die Teilnehmer glauben, dass das Seminar Auswirkungen auf ihr zukünftiges Verhalten haben wird (z. B. ob sie sich aktiver für ein bestimmtes Anliegen engagieren oder allgemein stärker beteiligen werden, ob sie versuchen, eine Fremdsprache besser zu lernen),

Checkliste

Organisationsvorbereitung und Abschluss

- Sind Einladungen und Seminarprogramme an die Teilnehmer rechtzeitig verschickt?
- Soll Material im Vorfeld verschickt werden?
- Ist das Seminar material in alle Zielsprachen übersetzt worden?
- Feinabstimmung der Seminarinhalte
 - ▷ Anpassung der Standardkonzepte, um die Bedürfnisse der Seminargruppe abzudecken, z.B. Konzentration auf Teambildung und insbesondere auf interkulturelle Kompetenz
- Mit welchen Moderationsmethoden soll gearbeitet werden? Metaplan bei größeren Gruppen oder post-it-Etiketten bei kleinen Arbeitsgruppen, die am Tisch arbeiten?
- Ist die technische Ausrüstung für die Bedürfnisse adäquat?
 - ▷ Projektor für den Laptop, Flipchart
 - ▷ Metaplan-Werkzeuge oder post-it-Etiketten
- Ist das Dolmetscherteam komplett und steht die technische Anlage zur Verfügung?
- Wie sieht es mit Mahlzeiten und Erfrischungen aus (sind unter den Teilnehmern Vegetarier?) und mit Unterbringung, Transport für Teilnehmer und Trainer?
- Anreise einen Tag vor dem Seminar ist hilfreich
- Evaluierung mithilfe des Fragebogens zum Seminar
- Dokumentation der Ergebnisse und Versand der Dokumentation
- Presseveröffentlichung und Kooperation mit Medien



- ▶ ob und welche (hoffentlich positiven) Wirkungen des Seminars die Teilnehmer für die Arbeit ihrer lokalen Arbeitnehmervertretung und des EBR insgesamt sehen.

Während die erste und oft auch die zweite Frage sofort nach dem Ende des Seminars beantwortet werden können, verweisen die beiden anderen Fragen in die Zukunft. Hier geht es eher um Einschätzungen, wobei man später noch einmal nachprüfen kann, ob

sie sich erfüllt haben (vorausschauende, also prospektive Wirkungen).

Die Evaluation kann durch einen anonym auszufüllenden Fragebogen erfolgen. Dennoch sollte man auf eine kurze **Feedbackrunde** am Ende jedes Tages und der Gesamtveranstaltung nicht verzichten. Vielleicht fällt dem einen oder anderen etwas ein, was für den Fragebogen zu lang oder zu schwer zu formulieren ist.

Ein kurzer Evaluationsfragebogen

Um eine Rückmeldung von den Kursteilnehmern zu erhalten, kann ein kurzer Fragebogen verwendet werden. Diese Rückmeldung kann für Trainer sehr hilfreich sein, um ihren Ansatz zu verändern und anzupassen. Auch kann das Feedback genutzt werden, um den EBR bei der Vorbereitung weiterer Schulungsaktivitäten zu beraten.

- ▶ Der kurze Fragebogen kann von den Teilnehmern am Ende des Kurses in ein paar Minuten ausgefüllt werden, er kann einfach und schnell manuell ausgewertet werden.
- ▶ Der Fragebogen könnte einen Teil des zu Beginn ausgehändigten Kursmaterials darstellen.
- ▶ Es sollte berücksichtigt werden, dass ein Fragebogen eine verdichtete subjektive Meinungsäußerung zu dem jeweiligen Kurs ausdrückt, die nicht ausführlich erläutert werden kann.
- ▶ Der folgende Fragebogen besteht aus einem Satz geschlossener Fragen. Teilnehmer werden gebeten, bestimmten Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5 zuzustimmen bzw. nicht zuzustimmen.
- ▶ Um praktische Tipps für weitere Kurse in der Zukunft zu erhalten, wird eine offene Frage nach Meinungen/Empfehlungen der Teilnehmer gestellt. Dies lässt Schlussfolgerungen für zukünftige Seminare zu.
- ▶ Der Inhalt des kurzen Fragebogens enthält Fragen zu:
 - Allgemeine Einschätzung
 - Kursaufbau/-methoden
 - Inhalt
 - Trainer
 - Organisation
 - Empfehlungen und
 - Zusammenfassende Bewertung

Der Fragebogen bezieht sich auf ein dreitägiges Seminar wie vorgeschlagen. Er kann leicht an andere Seminarformate angepasst werden, sowohl was die Dauer des Seminars als auch was einen anderen inhaltlichen Schwerpunkt angeht.

Wie wird der Fragebogen verwendet?

Der Trainer sollte sicherstellen, dass jeder das Ziel der Umfrage versteht. Des Weiteren sollte der Trainer erklären, ob die Ergebnisse nur seiner eigenen persönlichen Information dienen oder wer sonst noch die Ergebnisse erhalten wird. Auf jeden Fall ist Anonymität und Vertraulichkeit von größter Bedeutung, und den Teilnehmern sollte das versichert werden.

Analyse: Die Fragebögen sollten vom Trainer analysiert werden und die Ergebnisse können in seinen Kursbericht einfließen.

Information: Vor dem Beginn des Seminars sollte zwischen dem EBR und dem Trainer eine Vereinbarung darüber erzielt werden, wer die Ergebnisse der Seminarevaluierung erhalten wird. Es kann vereinbart werden, dass der Trainer die Ergebnisse an den geschäftsführenden Ausschuss des EBR weiterleitet, der dann dafür verantwortlich ist, es an alle EBR-Mitglieder weiterzugeben.

Kurs-Feedback-Fragebogen

Allgemeiner Hintergrund:

Wir möchten die Qualität unserer Kurse für EBRs gern optimieren. Aus diesem Grund sind wir an Eurer Meinung über den Kurs, an dem Ihr mit Eurem EBR teilgenommen habt, sehr interessiert.

Wir möchten Euch bitten, die folgenden Fragen zu beantworten. Eure Antworten nur für internes Feedback verwendet. Solltet Ihr noch weitere Tipps, Empfehlungen oder Kommentare haben, nutzt bitte die Rückseite dieses Blattes.

1. Kurstitel: _____

2. Datum des Feedbacks: ____-____-____

Hinsichtlich allgemeiner Aspekte	voll erfüllt	überwiegend erfüllt	teils teils	zu Teilen nicht erfüllt	nicht erfüllt
3. Der Kurs hat meine Erwartungen erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Die Kursinhalte sind für die Arbeit des EBR nützlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Es wurden genügend aktuelle Beispiele aus der praktischen Arbeit des EBR präsentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Der Kurs war gut strukturiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Es gab genügend Raum für Diskussionen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Die Trainingsmethoden (Präsentationen, Übungen) waren dem Inhalt angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinsichtlich des Themas Zielsetzung und Entscheidungsfindung	voll erfüllt	überwiegend erfüllt	teils teils	zu Teilen nicht erfüllt	nicht erfüllt
9. Dieser Kurs hat genügend Bezug zu den Zielen des EBR.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Die im Seminar vereinbarten Ergebnisse werden die Arbeit des EBR in der Zukunft beeinflussen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinsichtlich des Themas Teambildung	voll erfüllt	überwiegend erfüllt	teils teils	zu Teilen nicht erfüllt	nicht erfüllt
11. Die Teamentwicklung des EBR wird durch dieses Seminar gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Als ein Ergebnis dieses Kurses wird die Anerkennung des EBR innerhalb des Unternehmens stärker werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinsichtlich des Themas interkulturelle Kompetenz	voll erfüllt	überwiegend erfüllt	teils teils	zu Teilen nicht erfüllt	nicht erfüllt
13. Die interkulturellen Unterschiede und die Gemeinsamkeiten der Mitglieder des EBR sind ausreichend beleuchtet worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Die interkulturellen Fertigkeiten der EBR-Mitglieder sind durch dieses Seminar verbessert worden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hinsichtlich des Trainers	voll erfüllt	überwiegend erfüllt	teils teils	zu Teilen nicht erfüllt	nicht erfüllt
15. Der Trainer war in der Lage, die Seminarteilnehmer zu motivieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Der Trainer war bei jedem speziellen Thema kompetent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Die Moderation des Trainers hat den Entscheidungsfindungsprozess im EBR unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Der Trainer hat eine einfach zu verstehende Sprache benutzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinsichtlich der Rahmenbedingungen:	voll erfüllt	überwiegend erfüllt	teils teils	zu Teilen nicht erfüllt	nicht erfüllt
19. Die Lernumgebung (z. B. Ausrüstung des Schulungsraums) war gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Die Trainingsmöglichkeiten und die Unterbringung entsprachen unseren Bedürfnissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Das Rahmenprogramm am Abend war eine nützliche Ergänzung des Kurses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommentare	Bitte antwortet in Stichworten				
22. Die folgenden Erfahrungen waren positiv:					
23. Die folgenden Erfahrungen waren negativ:					
24. Folgendes kann ich in unserer Arbeit sofort oder bald umsetzen:					
25. Empfehlungen für ähnliche Kurse des EBR:					
Schlussfolgerung	Bewertung				
Auf einer Skala von 10 (ausgezeichnet) bis 1 (überhaupt nicht gut) gebe ich diesem Kurs die folgende Bewertung:	<input style="width: 50px; height: 30px;" type="text"/>				
Wir danken Euch sehr für Eure Kooperation					



B | **W** | **S**

Gesellschaft für
Bildung,
Wissen,
Seminar
der IG BCE mbH

IG BCE BWS GmbH

Königsworther Platz 6

30167 Hannover

Telefon: 0511 7631-336

Fax: 0511 7631-775

E-Mail: bws@igbce.de

www.igbce-bws.de