



# **Gemeinsame Studie zur Umstrukturierung**

## **Relevante Arbeit zum sozialen Dialog in der EU**

Seminar in Deutschland  
31. März bis 1. April 2009

### **Verschiedene Initiativen**

- Gemeinsame Arbeitsmarktanalyse (Oktober 2007)
- Gemeinsame Studie zur Umstrukturierung in den neuen Mitgliedstaaten (2004–2006)
- Erfahrungen aus europäischen Betriebsräten (April 2005)
- Bezugsrichtungen bei der Steuerung des Wandels und seiner sozialen Auswirkungen (Oktober 2003)
- Aktionsrahmen für die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen (März 2002)

## Gemeinsame Merkmale

- Vorrangig praxisorientierte Instrumente, die auf Fallstudien basieren oder diese einschließen
- Entwickelt von Sozialpartnern für Sozialpartner
- Hervorhebung entscheidender Erfolgsfaktoren zur Förderung des Wandels und seiner sozialen Akzeptanz

## Gemeinsame Analyse der zentralen Probleme der Arbeitsmärkte in Europa

- Angenommen im Oktober 2007
- Beitrag der SP zur Flexicurity-Debatte auf EU-Ebene
- Gemeinsame Empfehlungen der SP an die Politik auf EU- und Landesebene
- **Schwerpunktbereiche:**
  - ▶ aktive Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik
  - ▶ sozialer Schutz, Zusammenhalt und Einbeziehung
  - ▶ Arbeitsrecht und Industrial Relations
  - ▶ Flexicurity

# 1. Antizipation und Erläuterung der Ursachen für den Wandel

- **Makroebene:**
  - Vermögen der Sozialpartner, wirtschaftliche und soziale Entwicklungen zu antizipieren, ist entscheidend für eine erfolgreiche Umstrukturierung
- **Mikroebene:**
  - Ursachen der Umstrukturierung müssen rechtzeitig und im Kontext der Gesamtstrategie eines Unternehmens erläutert werden.
  - EBR leisten einen wichtigen Beitrag, wenn die Umstrukturierung Standorte in mehreren Ländern betrifft.
  - Die jeweilige Informations- und Konsultationsebene kann variieren. Rechtliche und vertragliche Pflichten sind zu erfüllen (Komplexität der Steuerung verschiedener Informations- & Konsultationsebenen).
  - Die Wahrung der Vertraulichkeit ist ebenfalls wichtig.

## Beispiel

- **Cadbury**, Süßwaren- und Getränkehersteller mit Hauptsitz in GB, beschäftigt 59.000 Mitarbeiter (2008) in 12 Ländern (5 davon in der EU).
- 2006 drohte die Schließung des Werks im irischen Coolock. Alternativ dazu wurde eine Umstrukturierung angeboten, die den Wegfall von 400 Stellen zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit vorsah. Der EBR erhielt die Information, dass im Rahmen der Neuordnung eine Verlagerung der Produktion ins Ausland geplant sei, aber die Erfordernisse vor Ort hätten Vorrang – auf lokaler Ebene wurden zwischen beiden Seiten relativ schnell umfassende Übereinkünfte über die Neuordnung erzielt.
- 2007 wurden mehrere Treffen des EBR anberaumt, auf denen die Schließung eines Werks in GB und die Verlagerung der Produktion in ein komplett neues Werk in Polen diskutiert wurden. Die lokalen EBR-Vertreter aus den Werken in GB, Polen und Frankreich gaben ihrer Besorgnis über diese Entwicklungen und deren mögliche Folgen in 3 Ländern zum Ausdruck.
- Parallel stattfindende lokale und EBR-Meetings sorgten für Klärung im Prozess. Die Schließung des Werks in GB und die Verlagerung in das neue polnische Werk bedrohten nicht die bestehenden Standorte in Frankreich und Polen.
- Beide Beispiele zeigen die verschiedenen Informations- und Konsultationsebenen sowie die Rolle, die EBR bei länderübergreifenden Restrukturierungsprozessen spielen können.

## 2. Steuerung der sozialen Folgen

- Die Abfederung der sozialen Folgen erfolgt auf lokaler Ebene unter Berücksichtigung von Faktoren wie Rahmenbedingungen des Unternehmens, Steuersystem, Landesgesetze, Tarifverträge, Erfordernisse und Wahlmöglichkeiten der Arbeitnehmer usw..
- Zeit: Die Gewinnung belastbarer Informationen und die Organisation von Beratungen ohne übermäßige Verzögerungen und Unsicherheiten sind schwierig.
- Positive Grundhaltung: Mobilisierung der Beteiligten zur Findung von Lösungen statt zum Widerstand gegen die Restrukturierung macht sich bezahlt.

### Beispiel

- 2004 begann die Privatisierung von **Dalkia Poznan**, einem polnischen Unternehmen im Energiesektor. Dies war der erste Fall einer Privatisierung im Energiesektor und der zweite Privatisierungsfall im Land überhaupt.
- Wichtigstes Ziel der Investoren war die Modernisierung der Unternehmensstruktur und der Abbau des Personals von 900 auf ca. 600 Mitarbeiter.
- Der Prozess der Information und Konsultation der Arbeitnehmer war gut geplant, erfolgte früh und war von gut geplanten Kommunikationsflüssen begleitet. Es wurde ein Mix aus Instrumenten entwickelt, z. B. freiwilliges Ausscheiden, Einführung neuer Managementsysteme, Anreize für „Change Agents“, Informationsveranstaltungen. Die Gewerkschaften waren von Beginn an in die gründliche Analyse der Notwendigkeit für das Outsourcing eingebunden und stimmten den wettbewerbs-bezogenen Gründen für die Restrukturierung zu.
- Innerhalb eines Jahres wuchsen Rentabilität und Motivation der Mitarbeiter sowie deren Zufriedenheit mit der Unternehmensführung und neue verbesserte Arbeitsmethoden wurden eingeführt (z. B. teamwork-intensive Arbeit).
- Das Tempo der Restrukturierung war gut gewählt. Ein gut geplanter partizipatorischer Ansatz im Informations-/Konsultationsbereich erzeugte eine positive Haltung und stärkte das gegenseitige Vertrauen.

### 3. Spezielle Situation der KMUs

- **Makroebene:**
  - Wichtige Rolle der KMUs als Wachstumsmotoren und ausgleichende Komponenten in Zeiten des Wandels
  - Fehlende Daten zur „stillen Umstrukturierung“
  
- **Mikroebene – zwei Dimensionen:**
  - Folgen der Restrukturierung für KMUs mit einem Hauptkunden
  - sich selbst restrukturierende KMUs: finanzielles Risiko des Eigentümer-Unternehmers ist ohne unterstützendes Umfeld (Banken, Arbeitnehmer usw.) nicht tragbar

#### Beispiel

- **Codan Rubber**, ein dänisches KMU, das vorrangig Industriegummi produziert, beschloss im Jahr 2007 im Rahmen einer Re-strukturierung die Einstellung der Produktion in Dänemark zur Verbesserung der Position des Unternehmens auf dem Weltmarkt.
- Stellenabbau/Massenentlassung erfolgten unter direkter und sehr aktiver Einbeziehung von Mitarbeitern, Gewerkschaften und lokalen Interessengruppen sowie Hinzuziehung einer Beratungsfirma und Verfolgung einer offenen und transparenten Kommunikationspolitik.
- Es wurde eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die sicherstellen sollten, dass alle entlassenen Mitarbeiter einen neuen Job finden (Job-Tage, individuelle Beratung, Um(schulung), Abfindungen, Outreach-Programme an lokale Unternehmen). Es galt der Grundsatz, nicht einfach einen, sondern „den richtigen Job“ zu finden.
- Ergebnisse: konstruktive Beteiligung aller Akteure; positiver Geist des gegenseitigen Vertrauens; hohe Erfolgsrate beim Finden eines neuen Jobs für die Entlassenen; sogar Produktivitätsanstiege vor den geplanten Entlassungsphasen;
- Koordinierter u. begleitender Ansatz ist entscheidender Erfolgsfaktor.

## 4. Territoriale Dimension

- Wenn eine gesamte Region betroffen ist, sind Partnerschaften zur Förderung neuer wirtschaftlicher Aktivitäten, zur Steuerung der Umstellung und zur Verbesserung des Funktionierens des lokalen Arbeitsmarktes.
- Regionale Unterschiede: Förderung der Mobilität von Arbeitnehmern und Rolle der öffentlichen Hand bei der Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur
- EU-Strukturfonds und Hilfe für territoriale Infrastrukturen

### Beispiel

- **Nordkarelien** ist eine Provinz in Ostfinnland. Größter industrieller Arbeitgeber in der Provinz war mit ihren 2000 Angestellten (mehr als 2,5 % der Erwerbstätigen der Provinz) die Firma Perlos.
- Aufgrund von Veränderungen im globalen Maßstab, die Auswirkungen auf die Struktur des Mobiltelefonsektors hatten, stand Perlos 2005 vor der Schließung.
- 2006 und 2007 wurde schrittweise Personal abgebaut.
- Stärkere Folgewirkung für die Wirtschaft der Provinz.
- 2008 betrug die Arbeitslosigkeit in der Provinz 13,4 % (die höchste in Finnland).
- Der soziale Dialog zum Umgang mit der Situation umfasste die Einrichtung einer Taskforce im Jahr 2006, die sich mit folgenden Themen befasste: Zentrum für Beschäftigung & Wirtschaftsentwicklung, Perlos, Gemeinden, Gewerkschaften, Berater in Fragen der Wirtschaftsentwicklung, Arbeitsamt, Schulungseinrichtungen.
- Ziele: Förderung des Unternehmertums, (Um)schulungsmaßnahmen, Unterstützung beim Übergang
- Finanzielle Unterstützung: 20 Mio. € (einschließlich Strukturfonds, ESF, EGF)
- Ergebnisse: 2007 waren von den 985 Entlassenen 524 in Arbeit, 203 in Schulungsprogrammen.

## 5. Entwicklung der Vermittelbarkeit

- **Makroebene:**
  - Das Bildungssystem muss die Fähigkeiten schaffen, die auf dem Arbeitsmarkt benötigt werden.
  - die Rolle des lebenslangen Lernens
- **Mikroebene:**
  - Aufrechterhaltung oder Ausbau der Qualifikation der Arbeitnehmer ist entscheidend als Vorbereitung auf die Evolution der Jobs.
  - Sie liegt im Interesse von Arbeitgebern und -nehmern gleichermaßen.
  - Sie fördert die interne und externe Mobilität und wirkt unterstützend bei der Ermittlung sämtlicher möglicher Alternativen zu Entlassungen.

### Erfahrungen aus dem EU-Aktionsrahmen zum LLL

- Von 2003 bis 2005: Entwicklung von der Informationsphase bis zu tatsächlichen Maßnahmen mit vier Schwerpunkten
- Wichtigste Anliegen der SP:
  - Besser auf die Erfordernisse des Arbeitsmarktes zugeschnittene Ausbildung und Schulung, um die Vermittelbarkeit von Arbeitnehmern und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern sowie die Nachhaltigkeit von Ausbildungs- und Schulungssystemen zu gewährleisten ... aber begrenzte Anzahl innovativer Lösungen zur Förderung der Kofinanzierung hinsichtlich Finanzierung, Zeit und Personal.
  - Öffnung bestehender Systeme in Richtung einer LLL-Perspektive sowie vollständiger Integration und Anerkennung arbeitsbasierter Lernergebnisse.
  - Sowohl von Seiten der Unternehmen als auch der Arbeitgeber muss mehr getan werden, um maßgeschneiderte Informationen bereitzustellen und die Motivation für eine Aneignung von Kompetenzen zu erhöhen.

## Links

Die Ergebnisse des sozialen Dialogs in Europa finden Sie auf unseren Websites:

**[www.businessseurope.eu](http://www.businessseurope.eu)**

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

**[www.ceep.eu](http://www.ceep.eu)**

**[www.ueapme.com](http://www.ueapme.com)**

und in den Resource Centers:

**[www.erc-online.eu](http://www.erc-online.eu)**

**[etuc.resourcecentre.org](http://etuc.resourcecentre.org)**