

**ASTREES**



# **Europäische Betriebsräte vor der Herausforderung des digitalen Wandels in transnationalen Unternehmen**

**EIN HANDBUCH FÜR AKTEURE IM EUROPÄISCHEN SOZIALEN  
DIALOG AUF UNTERNEHMENSEBENE**

Juli 2019



Das Projekt wurde von der Europäischen Kommission (GD Beschäftigung,  
Soziales und Integration) kofinanziert

# VORWORT

Dieses Handbuch stellt die Erkenntnisse aus den Workshops 2018 und 2019 vor, an denen verschiedene Akteure von Europäischen Betriebsräten und SE-Betriebsräten, Vertreter von Unternehmensleitungen und Arbeitnehmern aus unterschiedlichen Branchen und Ländern teilgenommen haben. Es ist lediglich als neutraler Ausgangspunkt für die EBR-Akteure in ihrer Diversität gedacht und soll möglichst unvoreingenommene Überlegungen zur Rolle dieser Gremien bei der bereits begonnenen digitalen Revolution in den Unternehmen anstoßen. Wir hoffen, es kann einen Beitrag zur Entwicklung eines wirtschaftlich wirksamen und sozial verantwortlichen europäischen Dialogs auf Unternehmensebene leisten.

Leider war es nicht möglich, alle im Laufe des Projekts gemachten Vorschläge, ausgetauschten Erfahrungen und Denkanstöße zu berücksichtigen. ASTREES und IR Share, die Autoren des vorliegenden Handbuchs, mussten daher eine Auswahl treffen, und für diese Veröffentlichung tragen sie die alleinige Verantwortung.

Dieses Projekt hätte ohne die Unterstützung unseres Auftraggebers CEC European Managers und unserer Partnerorganisationen SBI Formaat, Fundacion 1º de Mayo, Fondazione Giacomo Brodolini und SindNova sowie der GD Beschäftigung, Soziales und Integration der Europäischen Kommission nicht durchgeführt werden können. Bei ihnen allen möchten wir uns an dieser Stelle für ihr Vertrauen und ihre Mitwirkung bedanken.

Und nicht zuletzt geht ein herzliches Dankeschön an alle Teilnehmer unserer Workshops in Paris, Rom und Brüssel, denen wir dieses Projekt widmen. Wir hoffen, dies ist nur die erste Sondierungsphase eines Vorhabens, das sich im Rahmen weiterer Überlegungen und Erfahrungen der HR-Manager und Arbeitnehmervertreter fortsetzen wird. Denn diese Überlegungen und Erfahrungen bilden die Fundamente der Eurobetriebsräte und werden daher stets von zentraler Bedeutung sein.

*Christophe Tessier*

Projektleiter  
ASTREES

# ZUSAMMENFASSUNG

<b>1. GRÜNDE ZUM HANDELN</b>	7
Der digitale Wandel aus der Sicht der Eurobetriebsräte	
<b>2. PRO UND KONTRA</b>	11
Eurobetriebsräte als Akteure bei der digitalen Transformation der Unternehmen	
<b>3. WAS IST ZU TUN?</b>	15
Verschiedene Praktiken, Beispiele und Fragen	
<b>4. WORAUF WARTEN WIR NOCH?</b>	24
Orientierungspunkte zum Handeln	

## EINFÜHRUNG

Da sich der technologische Wandel in einem hohem Tempo vollzieht und mit Ungewissheiten verbunden ist, wird sozialer Dialog noch relevanter

Dieser Auszug aus der Gemeinsamen Erklärung der europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor (**Gemeinsame Erklärung der Europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor zu den sozialen Auswirkungen der Digitalisierung in der Branche**)

zeugt von der anhaltenden Aufmerksamkeit, die europäische Sozialpartner diesem Thema inzwischen widmen. Bereits seit mehreren Jahren und verstärkt seit 2016 haben sie eine Reihe von gemeinsamen Texten auf branchenübergreifender und auf sektoraler Ebene veröffentlicht<sup>1</sup> :

- **Statement of the European social partners on digitalisation** (branchenübergreifend – 16. März 2016)
- **Gemeinsame Erklärung der europäischen Sozialpartner im Versicherungssektor zu den sozialen Auswirkungen der Digitalisierung** (12. Oktober 2016))
- **Joint position on social and employment-related aspects of digitalisation** (chemische Industrie – 22. November 2016)
- **The impact of digitalisation on the world of work in the metal, engineering and technology-based industries** (8. Dezember 2016)
- **The impact of digitalisation on employment in Banking sector** (30. November 2018)

Was sagen uns diese Texte, die aus einem Dialog zwischen europäischen Sozialpartnern hervorgegangen sind, im Hinblick auf die Zielsetzungen des vorliegenden Handbuchs? Zwei grundlegende Dinge:

**Zum einen können auch Unternehmensleitungen und Arbeitnehmervertreter bei einem so komplexen und facettenreichen Thema gemeinsame Diagnosen erstellen.**

« The introduction of digitalised systems and processes demand major transformations of work organisation. One challenge is finding working methods that combine the expertise with creativity, social interaction, and flexibility. New forms of work are needed including flexible working hours and telework. They are in the common interest of both employers and employees” (Gemeinsame Erklärung des Bankensektors 2018)

<sup>1</sup> Siehe Europäische Kommission, Employment and Social Developments in Europe, Annual review, chapter 6 2018

### **Zum anderen rechtfertigen die behandelten Themen in den Augen der Sozialpartner die Aufnahme und Entwicklung eines Dialogs auf europäischer Ebene:**

«Social partners in the MET sector consider that the consequences of the digitalisation on the MET sector deserve being discussed jointly by social partners at European level » (Gemeinsame Erklärung des Metallsektors, 2016).

Dieser Bedarf an einem sozialen Dialog gründet einerseits auf dem Ausmaß der Veränderungen, die nicht an Landesgrenzen Halt machen, andererseits auf der unterschiedlichen Wahrnehmung der Herausforderungen in den einzelnen europäischen Ländern sowie den Mitteln, die zur Unterstützung dieser umfangreichen Transformationen zur Verfügung stehen.

Die Vorteile eines europäischen sozialen Dialogs zu den positiven und negativen Auswirkungen des digitalen Wandels scheinen inzwischen allgemein anerkannt. Es geht also darum, „**digitale Transformation zu gestalten**“.

### **Wie sollte der soziale Dialog zur digitalen Revolution aussehen?**

Während die strategische Bedeutung des derzeitigen Wandels durch den europäischen sozialen Dialog auf sektoraler Ebene bestätigt wird, gibt es noch relativ wenige Informationen darüber, wie dieser Sachverhalt mit den Prozessen und Instrumenten des sozialen Dialogs konkret auf die verschiedenen Ebenen übertragen werden kann.

Neben anderen laufenden Projekten<sup>2</sup>, ist die umfassendste und aktuellste Quelle in diesem Bereich eine vom Europäischen Gewerkschaftsbund in Auftrag gegebene Studie, deren Ergebnisse Ende 2018 veröffentlicht wurden<sup>3</sup>. Auch wenn wir an dieser Stelle keine Zusammenfassung dieser Arbeiten liefern können, so möchten wir eine Reihe von besonders aussagekräftigen Schlussfolgerungen hier nennen:

- Es gibt eine Reihe von Unterschieden zwischen den Arbeitnehmervertretungen in Europa, zum einen in der Art und Weise, wie sie Digitalisierung wahrnehmen – als eine Quelle von Möglichkeiten, als Chance oder Risiko – zum anderen in der Form der Arbeitnehmerbeteiligung an diesem Thema.
- Während sich Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter in Europa über die möglichen Auswirkungen der Transformation bewusst sind und diese nicht prinzipiell ablehnen, berichten sie häufig über Mängel beim sozialen Dialog zum digitalen Wandel, und viele befürchten am Ende sogar eine Schwächung der Arbeitnehmerbeteiligung.

Aus diesen Workshops ergibt sich eindeutig der Bedarf, verstärkt nach Möglichkeiten zur Entwicklung eines sozialen Dialogs im Zusammenhang mit der digitalen Transformation zu suchen.

### **Welche Rolle spielen die Euro-Betriebsräte, und welchen Mehrwert können sie angesichts der Digitalisierung von transnationalen Unternehmen leisten?**

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des vorliegenden Handbuchs. Wenn der soziale Dialog zu Veränderungen in der Wirtschaft durch die Digitalisierung noch in den Anfängen steckt, so gilt dies erst recht für den europäischen Sozialdialog auf Unternehmensebene.

Um Fortschritte in diesem Bereich zu erzielen, setzte das Projekt EWC 4.0 daher auf die Mobilisierung der kollektiven Intelligenz der Akteure im europäischen sozialen Dialog auf Unternehmensebene.

Das dafür entwickelte Vorgehen stützte sich in erster Linie auf drei Workshops, die zwei eng miteinander verbundene Ziele verfolgten:

- gegenseitiges Lernen („mutual learning“) der EBR-Akteure, ob Personalmanager oder Arbeitnehmervertreter aus verschiedenen transnationalen Unternehmen, Sektoren und Herkunftsländern;

2 z. B. das Projekt DRESOC : [diresoc.eu](http://diresoc.eu)

3 E. Voss, [Digitalisation and workers participation : what trade unions, company level workers and online platform workers in Europe think](#), ETUC, 2018

- Ermittlung aussagekräftiger Fragestellungen und Handlungsoptionen, mit denen Eurobetriebsräte und SE-Betriebsräte in einen Dialogprozess zum derzeitigen digitalen Wandel eingebunden werden, dessen Zukunft noch nicht absehbar ist.

An den 2018 und 2019<sup>4</sup>, veranstalteten drei Workshops, auf denen dieses Handbuch basiert, nahmen jeweils zwischen 20 bis 28 Vertreter aus rund 15 transnationalen Unternehmen teil, in erster Linie aus den Sektoren Metall, Chemie, Banken und Versicherungen, IT-Dienstleistungen und Telekommunikation. Die Teilnehmer setzten sich entsprechend den Projektvorgaben aus den Arbeitnehmervertretern in den betreffenden Betriebsräten und den zuständigen Personalmanagern zusammen, die mit diesen Gremien zusammenarbeiten. Des Weiteren nahmen einige Experten teil, darunter ein zu diesen Zwecken von Eurofound<sup>5</sup> delegierter Forscher, Sachverständige aus den am Projekt beteiligten Organisationen<sup>6</sup>, sowie Gewerkschaftsvertreter auf Branchenebene.

Selbstverständlich lassen sich die Ergebnisse dieses Arbeitsprozesses nicht mit einer wissenschaftlichen Studie vergleichen, die umfassend untersuchen und dokumentieren würde, welche Maßnahmen im Hinblick auf den digitalen Wandel im EBR zur aktuellen Praxis gehören. Die hier vorgestellten Ergebnisse sind auch nicht als Rezept oder Denkmodell zu verstehen, da die Handlungsoptionen eng von den Gegebenheiten im jeweiligen Unternehmen und Eurobetriebsrat abhängen. Das Projekt zielt vielmehr darauf ab, den EBR-Akteuren, ob Manager oder Arbeitnehmervertreter, Anhaltspunkte und Überlegungen an die Hand zu geben, die, so hoffen wir, langfristig zur Entwicklung und Umsetzung neuer Initiativen führen werden, mit denen eine Mitwirkung des EBR gestärkt wird. Dies würde einen echten Mehrwert bei einer zentralen grenzüberschreitenden und sich weiter entwickelnden Herausforderung bedeuten. Dieser Anspruch hat uns dazu bewogen, dieses Dokument ein „Handbuch“ zu nennen, eine Grundlage, mit der die notwendige Unabhängigkeit und Kreativität der Akteure im europäischen sozialen Dialog auf Unternehmensebene gefördert werden soll.

---

4 Der erste Workshop des Projekts fand im Juni 2018 in Paris statt, der zweite im Dezember 2018 in Rom und der dritte im April 2019 in Brüssel.

5 Eurofound, dreigliedrige Agentur der Europäischen Union, widmet einen Teil ihrer Forschungsarbeiten dem digitalen Wandel im Allgemeinen und in verschiedenen Sektoren und dessen Auswirkungen auf Beschäftigung, Kompetenzen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation etc.

6 Im Einzelnen : Fundacion 1º de Mayo, the Fondazione Giacomo Brodolini sowie die Beratungsgesellschaft SBI FOR-MAAT

# GRÜNDE ZUM HANDELN

---

**Der digitale Wandel aus der Sicht der Eurobetriebsräte  
Feststellung**

Feststellung:

→ **Digitalisierung ist für EBR-Akteure nicht nur ein Modebegriff**

Im Austausch mit den EBR-Akteuren bestätigt sich unsere Vermutung von selbst: Der digitale Wandel ist eine Realität und durch die heute eingesetzten Technologien in vollem Gange. Letztere unterscheiden sich natürlich je nach Tätigkeit und Sektor des Unternehmens<sup>7</sup>, doch alle fordern von den Akteuren Aussagen und Überlegungen zu den Veränderungen bei Beschäftigung und Arbeit.



Dieser Überblick kann selbstverständlich nicht allen, bereits jetzt schon umgesetzten technologischen Veränderungen gerecht werden. Er veranschaulicht jedoch den Stand der Dinge aus der Sicht der Akteure im sozialen Dialog. Es gäbe noch viele weitere Aspekte, die näher beleuchtet werden könnten, wie beispielsweise die Verlagerung der herkömmlichen Grenzen zwischen großen Wirtschaftsbereichen, vor allem bei Industrie und Dienstleistungen: **„Heute besteht unsere Arbeit nicht mehr allein in der Herstellung von Schutzschaltern, sondern wir machen Daten mobil, um den Kunden personalisierte Serviceleistungen nach Hause zu liefern“** (HR manager, Industrie).

<sup>7</sup> Verbundene Objekte, virtuelle Realität, 3D-Druck, künstliche Intelligenz, fortgeschrittene Robotik etc. Für die Industrie, siehe auch [Eurofound \(2018\), Game changing technologies: Exploring the impact on production processes and work](#), Publications Office of the European Union, Luxembourg

Dieser Überblick ermöglicht auch keine eindeutige Begriffsdefinition, um zwischen „Digitalisierung“ im Sinne einer digitalen Umwandlung<sup>8</sup> und einer „Digitalisierung“<sup>9</sup> im Sinn einer digitalen Transformation zu unterscheiden. Während künstliche Intelligenz, möglicherweise der Archetyp der Digitalisierung, zahlreiche positive sowie negative Reaktionen hervorruft, kann auch die „einfache“ Digitalisierung den Akteuren Sorgen bereiten: z. B. elektronische Dokumentenverwaltungssysteme, **„die dazu führen können, dass einfache Verwaltungsaufgaben jetzt direkt von Forschern ausgeführt werden.“** (EBR-Vorsitzender, Industrie)

Dagegen haben unsere Workshops deutlich gezeigt, dass die Akteure im europäischen sozialen Dialog auf Unternehmensebene die jeweiligen technologischen Veränderungen in ihrer Vielfalt sehr konkret einzuschätzen wissen und auch die damit verbundenen Herausforderungen erkennen, die mögliche Arbeitsthemen für eine Zusammenarbeit von Unternehmen und Arbeitnehmervertretern sein könnten.

#### → **Den digitalen Wandel verstehen - Herausforderung für die EBR-Akteure**

Die bereits vorliegenden Studien ermöglichen uns einen besseren Überblick über bedeutende Treiber für die Veränderung von Arbeit und Beschäftigung infolge des derzeit stattfindenden digitalen Wandels<sup>10</sup> :

- Automatisierung der Arbeitsabläufe, d. h. menschliche Arbeit wird von Maschinen übernommen (die mit großen Datenmengen gefüttert werden), insbesondere zur Ausführung von körperlichen und geistigen Routinarbeiten.
- Digitalisierung der Produktionsverfahren für Waren und Dienstleistungen (Einführung von Sensoren, Internet der Dinge, 3D-Druck, virtuelle und erweiterte Realität).
- Koordinierung über digitale Plattformen, d. h. Einsatz von digitalen Netzwerken, um wirtschaftliche Transaktionen mithilfe von Algorithmen aufeinander abzustimmen.

Alle diese Entwicklungen sind bereits heute technisch machbar und angesichts abgeschlossener oder in der Entwicklung befindlicher Innovationen auch schon umgesetzt.

Diese Triebkräfte des Wandels legen mehrere strategische Handlungsfelder für den sozialen Dialog und seine Akteure auf betrieblicher Ebene nahe:

- Vorhersehbare Veränderungen der Beschäftigung (Wegfall und Neuschaffung von Arbeitsplätzen)
- Veränderungen bei der Arbeitsorganisation und den Produktionsverfahren für Waren und Dienstleistungen.
- Strategien für Kompetenz- und Weiterbildungsmanagement.
- Arbeitszeit: Vergütung der Arbeit in Abhängigkeit von Veränderungen bei der Beschäftigung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
- Arbeitsbedingungen und Sicherheit/Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (negative und positive Auswirkungen).
- Schutz personenbezogener Daten und Überwachung der Arbeitnehmer.
- Ethische Regeln für die Nutzung neuer Technologien.

Diese lange Liste möglicher Themen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation verdeutlicht, dass die Entwicklung des sozialen Dialogs auf verschiedenen Ebenen den Akteuren im sozialen Dialog auf Unternehmensebene einen großen Handlungsspielraum bietet.

<sup>8</sup> Die Umwandlung von analogen Informationen in digitale Formate.

<sup>9</sup> Es gibt viele Definitionen, die aber alle darin übereinstimmen, dass damit einerseits die Aufhebung der physischen und zeitlichen Grenzen durch die Vervielfältigung der Verbindungsmöglichkeiten virtueller Netzwerke bezeichnet wird, andererseits die breite Nutzung von Daten (Big Data), die durch « neue » Tools zur Datensammlung (vom Smartphone bis hin zu vernetzten Objekten) ermöglicht wird.

<sup>10</sup> Weitere Informationen siehe [Eurofound \(2018\), Automation, digitisation and platforms: Implications for work and employment, Publications Office of the European Union, Luxembourg](#).

### Zusammenfassung der wichtigsten Punkte:

- Im Allgemeinen sind die mit dem digitalen Wandel verbundenen sozialen Themen (Beschäftigung, Kompetenzen, Arbeitsbedingungen etc.) heute weitgehend bekannt, auch wenn es sich bei den technologischen Veränderungen um einen fortlaufenden Prozess handelt, so dass eine endgültige inhaltliche Festlegung nicht möglich ist.
- Die EBR-Akteure, Unternehmensleitung wie Arbeitnehmervertretung, sind in der Lage, diese Veränderungen zu verstehen, vor allem aufgrund ihrer fundierten innerbetrieblichen Kenntnisse. Diese Feststellung mag auf den ersten Blick offensichtlich erscheinen, doch sie ist entscheidend bei der Überlegung, welche Rolle die Eurobetriebsräte bei der aktuell stattfindenden Transformation übernehmen sollen.

#### IM BRENNPUNKT

**Bei der großen Vielfalt der angesprochenen Themen werden die EBR-Akteure sich entscheiden müssen, mit welchen Bereichen und Fragestellungen sie sich auf ihrer Ebene vorrangig beschäftigen wollen, nach dem Motto: „Wer viel beginnt, zu nichts es bringt.“**

# PRO UND KONTRA

---

**Eurobetriebsräte als Akteure bei der digitalen  
Transformation der Unternehmen**

Auch wenn sich schnell gute Gründe dafür finden, warum der EBR sich den Herausforderungen des digitalen Wandels stellen sollte, empfiehlt es sich in einem pragmatischen Ansatz zu fragen, was für und was gegen ein Engagement in diesem Bereich spricht.

#### ■ **Was für ein Engagement des EBR spricht:**

- **Der digitale Wandel kennt grundsätzlich keine Landesgrenzen:** Auch wenn Transnationalität als Begriff nicht leicht zu definieren ist, gehören länderübergreifende Angelegenheiten in den Zuständigkeitsbereich des EBR<sup>11</sup>. Auf den ersten Blick scheint es offensichtlich<sup>12</sup> dass die Ausarbeitung und Umsetzung einer Strategie zum digitalen Wandel einer transnationalen Logik folgt: Angesichts der echten Chancen, die diese Technologien den Unternehmen zur Steigerung ihrer Wirtschaftsleistung bieten, ist es kaum vorstellbar, dass diese Transformation nicht von höchster Konzernebene gesteuert, in einem transnationalen Unternehmen nur in einem Land umgesetzt oder die potenziellen Auswirkungen bezüglich ihrer Größenordnung nicht die Gesamtheit der europäischen Arbeitnehmer betreffen werden. Aus strategischer wie aus rechtlicher Sicht ist also durchaus davon auszugehen, dass die Digitalisierung eines transnationalen Unternehmens auch eine transnationale Angelegenheit ist.
- **In den verschiedenen Ländern, in denen ein transnationales Unternehmen operiert, sind Arbeitnehmervertretungen unterschiedlich gestaltet,** so dass der EBR ein wesentliches Element ist, um das Recht der Arbeitnehmer auf Information im Unternehmen gemäß Artikel 27 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union zu garantieren.
- **Trotz der zahlreichen offiziellen nationalen und internationalen Berichte bleibt nicht nur das sich ständig verändernde Ausmaß der Auswirkungen des digitalen Wandels auf Beschäftigung und Arbeit ungewiss, sondern Arbeitnehmer und Führungskräfte sind sich längst nicht alle bewusst oder davon überzeugt, von diesen Veränderungen betroffen zu sein.** Während die Auswirkungen in Bezug auf das Arbeitsleben, die Veränderung der Berufe, die tiefgreifende Veränderung von Geschäftsmodellen auf der Hand liegen, lassen sie sich doch schwer vorhersehen. Eine zu späte Auseinandersetzung mit dieser Frage in den Unternehmen kann kostspielige oder gar fatale Folgen haben. Ein ständiger Wandel mit ungewissen (positiven wie negativen) Auswirkungen scheint die Entwicklung eines strategischen sozialen Dialogs, der die Veränderungen im Interesse der Arbeitnehmer sowie der Unternehmen begleitet, daher durchaus zu rechtfertigen.

#### ■ **Faktoren, die das Engagement des EBR bremsen können**

**Selbst wenn die festgestellten Schwierigkeiten je nach Unternehmen und Branche unterschiedlich ausfallen, so ist deren Ursache sowohl bei den Schwächen in der Funktionsweise des EBR im Allgemeinen, als auch in den Besonderheiten der Innovationsprozesse zu suchen:**

- Als ein Thema von strategischer Bedeutung gehört der digitale Wandel eher in den Zuständigkeitsbereich des Managements, so dass im Vorfeld nicht notwendigerweise ein Austausch mit dem Eurobetriebsrat stattfindet: **„Digitalisierung ist Teil der Unternehmensstrategie und wird in der Praxis nicht wirklich mit den europäischen Arbeitnehmervertretern im Vorfeld besprochen“ (EBR-Vorsitzender, Metall).** diesem Zusammenhang geht es auch um die Art und Weise, wie die Auswirkungen des digitalen Wandels aus der Perspektive des Managements wahrgenommen und präsentiert werden: **„Wenn dieser Wandel in erster Linie zum Anlass genommen wird, die Streichung von Arbeitsstellen zu rechtfertigen, ohne ihn gleichzeitig als Wachstumschance für das Unternehmen zu präsentieren, ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass man frühzeitig vor den Entscheidungen einen sozialen Dialog führt.“ (EBR-Vorsitzender, Chemie).**
- Aufgrund der gewohnten/routinemäßigen Arbeitsweise des EBR ist es für die Mitglieder nicht immer möglich, mit den Personen in Kontakt zu kommen, die in transnationalen Unternehmen für

<sup>11</sup> Zum Begriff der Transnationalität und der theoretischen und praktischen Auslegungsschwierigkeiten siehe auch <http://manageworkscouncils.eu/>

<sup>12</sup> Zumindest vordergründig, wenn man die möglichen Schwierigkeiten in einer bestimmten Situation außen vorlässt.

Innovationen zuständig sind und die nicht zu den üblichen Gesprächspartnern im Personalbereich gehören – so dass mögliche negative Auswirkungen der Veränderungen nicht wirksam antizipiert werden können. Diese Situation wird zuweilen noch durch den eigentlichen Innovationsprozess „erschwert“. Handelt es sich beispielsweise um eine Open Innovation, die häufig zusammen mit externen Wirtschaftsakteuren entwickelt wird, so haben europäische Arbeitnehmervertreter und zuweilen selbst ihre Ansprechpartner in der Personalabteilung verstärkt das Gefühl, mit einer „Black Box“ konfrontiert zu sein. **„Eine Unterrichtung/Anhörung des EBR findet nur statt, wenn das zuständige HR-Management Kenntnis von einem Vorhaben hat. Wichtig wäre es daher, dass EBR-Mitglieder ihre HR-Ansprechpartner informieren können, damit ein Dialog geplant/aufgenommen werden kann.“ (EBR-Vorsitzender, IT-Produkte und Dienstleistungen)**

- Wie aus einigen Ländern (z. B. Spanien) berichtet wird, besteht eine Schwierigkeit für Arbeitnehmervertreter und ihre HR-Manager darin, dass sie nicht ausreichend geschult oder sensibilisiert sind, um die technologischen Entwicklungen realistisch einschätzen zu können.
- Die zentrale Stellung des EBR in transnationalen Unternehmen kann es den EBR-Mitgliedern erschweren, die technologischen Veränderungen zu ermitteln und einzuschätzen, die Auswirkungen auf die Arbeitssituation vor Ort haben.
- Die nationalen bzw. kulturellen Unterschiede bei der Wahrnehmung bestimmter Veränderungen können einen echten Zusammenhalt der EBR-Mitglieder behindern oder sogar dazu führen, dass man diesem Gremium die Zuständigkeit abspricht, sich mit diesen Veränderungen auseinanderzusetzen<sup>13</sup>.
- Der digitale Wandel ist häufig nicht der einzige Treiber der Umstrukturierung transnationaler Unternehmen<sup>14</sup>, was es oft schwierig macht, diesem Thema einen besonderen Platz in den ohnehin vollen Terminkalendern einzuräumen.

**▮ Eurobetriebsräte im digitalen Transformationsprozess transnationaler Konzerne**

PRO	CONTRA
<p>+ Grenzüberschreitender Charakter der digitalen Transformation</p>	<p>– Die digitale Transformation ist Teil der Unternehmensstrategie und liegt in der Verantwortung des Managements</p>
<p>+ Durch sein Mandat hat der EBR als einziges Forum wirklich Zugriff auf strategische Informationen innerhalb des transnationalen Unternehmens</p>	<p>– Fehlender Kontakt zwischen EBR und den internen und/oder externen Teams, die für die Innovationsprozesse zuständig sind</p>
<p>+ Eine kontinuierliche Weiterentwicklung bietet sich für einen kontinuierlichen sozialen Dialog an</p>	<p>– Unzureichende Schulung der EBR-Mitglieder zu digitalen Innovationen</p>
	<p>– Der EBR als zentrales Vertretungsgremium ist vom Geschehen an der Basis zu weit entfernt</p>
	<p>– Unzureichender Zusammenhalt der EBR-Mitglieder</p>
	<p>– Digitale Transformation ist nur ein Thema unter vielen</p>

<sup>13</sup> Zur Untermauerung dieser Feststellung wurde in unseren Workshops vor allem der Schutz personenbezogener Daten genannt

<sup>14</sup> Ein besonders eindrückliches Beispiel ist hier der Bankensektor, der einer Vielzahl von Faktoren unterliegt, die Transformationen antreiben

### Zusammenfassung der wichtigsten Punkte:

- Die digitale Transformation, bei der wirtschaftlich und sozial viel auf dem Spiel steht, scheint ein echtes Engagement des EBR zu rechtfertigen, während sie gleichzeitig die längst erkannten Schwächen der konkreten Funktionsweise des EBR zutage treten zu lässt.
- Der hohe Technisierungsgrad und die Komplexität der Veränderungen sowie die Art und Weise, wie Unternehmen mit Innovationen umgehen, erschweren den EBR-Mitgliedern eine Auseinandersetzung mit diesen Fragen.

#### IM BRENNPUNKT

Die digitale Transformation beschreibt einen Prozess, der auf einer kontinuierlichen Weiterentwicklung basiert, echte Risiken, aber auch reelle Chancen birgt und zahlreiche Entscheidungen erfordert – ein ideales Feld, um eine aktive Rolle des EBR als Partner des Unternehmens bei der Unterstützung seiner wirtschaftlichen und sozialen Performance zu organisieren und zu fördern. Die damit einhergehende Unsicherheit könnte EBR-Akteure aus Management wie Gewerkschaften dazu veranlassen, dieses Thema gemeinsam anzugehen und einen wechselseitigen und gemeinsamen Lernprozess zu durchlaufen: **„Vertreter des Unternehmens und Arbeitnehmer müssen verstehen, dass eine Zusammenarbeit in diesem Bereich in ihrem gemeinsamen Interesse ist.“ (EBR-Vorsitzender, Versicherungen)**

Insgesamt betrachtet werden diese Veränderungen aufgrund ihrer Tragweite mehr noch als andere Themen die EBR-Akteure vermutlich veranlassen, den erwarteten Mehrwert von EBR-Initiativen im Vorfeld so präzise wie möglich zu definieren, angesichts der Befugnisse anderer Ebenen des Managements und der Arbeitnehmervertretung im Unternehmen.

# WAS IST ZU TUN?

---

**Verschiedene Praktiken, Beispiele  
und Fragen**

Trotz der oben genannten möglichen Hindernisse werden bereits eine Reihe von Initiativen durchgeführt, die deutlich zeigen, dass Eurobetriebsräte durchaus in der Lage sind, einen sachdienlichen Dialog über den digitalen Wandel transnationaler Konzerne und die tatsächlichen oder potenziellen Auswirkungen zu führen.

Wir werden versuchen, eine Klassifizierung der verschiedenen Initiativen vorzunehmen, mit denen wir uns im Rahmen unserer Arbeit beschäftigt haben:

### → Den Digitalisierungsprozess im Unternehmensverstehen

Wie bereits festgestellt, ist digitale Transformation ein Oberbegriff, der viele verschiedene Technologien und mögliche Auswirkungen umfasst.

Daher überrascht es nicht, dass manch ein EBR die Initiative ergreift und das Phänomen allgemein, aber auch in Bezug auf den Veränderungsprozess im einzelnen Unternehmen analysiert.

Diese Studien und Analysen lassen sich auf verschiedene Weise durchführen. Darüber entscheiden vor allem die Ressourcen, die dem EBR gemäß seiner Errichtungsvereinbarung zur Verfügung stehen, sowie Arbeitspraktiken und Erfahrungen, die im jeweiligen EBR gesammelt werden konnten. Mögliche Vorgehensweisen vor diesem Hintergrund sind:

- **Transnationale Umfragen durch den EBR in allen oder einigen europäischen Ländern, in denen der Konzern tätig ist. Hierbei werden präzise Informationen über den Stand der Einführung neuer Technologien zusammengetragen, um daraus Empfehlungen für das weitere Vorgehen abzuleiten.**

#### **EINE TRANSNATIONALE UMFRAGE ZUR DIGITALISIERUNG AN DEN EUROPÄISCHEN INDUSTRIESTANDORTEN DER MICHELIN GRUPPE**

Der 1999 errichtete Eurobetriebsrat des französischen Reifenherstellers wird durch eine Vereinbarung in der Fassung vom 18. Oktober 2011 geregelt, im November 2018 hatte er 32 ordentliche Mitglieder, die Arbeitnehmer aus 15 europäischen Ländern vertraten, wobei die Gruppe nicht in allen Ländern Produktionsstätten hat. Laut seiner Vereinbarung verfügt der EBR über vielfältige Ressourcen, u. a.:

- Das EBR-Präsidium kann mit Zustimmung der Unternehmensleitung Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen einrichten;
- ein Betriebsbudget, das jährlich auf Vorschlag des EBR und nach Zustimmung der Unternehmensleitung festgelegt wird;
- ein Dreijahresbudget von 70.000 Euro zur Finanzierung externer Experten.

Auf dieser Grundlage führt der EBR von Michelin inzwischen regelmäßige Umfragen zu bestimmten Themen durch, um seine

Mitglieder über die Situation der Konzernmitarbeiter zu informieren und als Orientierungshilfe für seine Initiativen. Bei der ersten Umfrage ging es um den Lebensstandard der Konzernmitarbeiter in Europa, 2017 stand die Beschäftigung älterer Personen im Unternehmen im Mittelpunkt. Die dritte, 2018 gestartete Umfrage untersucht die Auswirkungen der stattfindenden Digitalisierung in der Gruppe. Die Umfrage, die bis Anfang 2020 läuft, wird unter der Federführung des EBR von einem externen Experten durchgeführt. Der Schwerpunkt liegt auf ausgewählten europäischen Industriestandorten des Konzerns, und an jedem Standort wird untersucht, inwieweit die Veränderungen durch die verschiedenen Digitalisierungsprojekte verstanden werden. Ferner werden der Dialog zwischen den verschiedenen beteiligten Parteien sowie die Mittel analysiert, die für die Transformation zur Verfügung stehen. Anhand dieser Ergebnisse sollen die Bedingungen für den Erfolg der aktuell stattfindenden Transformation ermittelt werden.

- **Sensibilisierung für die digitale Transformation und ihre Auswirkungen mit Hilfe von EBR-Arbeitsgruppen. Im Wesentlichen handelt es sich hierbei darum, den EBR-Mitgliedern zu einem gemeinsamen Verständnis der stattfindenden Veränderungen zu verhelfen, um eine Grundlage für künftige EBR-Initiativen zu schaffen.**

### **WAS BEDEUTEN DIE HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITALEN REVOLUTION FÜR DEN EBR VON ENGIE?**

Der EBR des Energieversorgungskonzerns Engie unterliegt einer 2009 geschlossenen Vereinbarung in der Fassung von 2013. Darin ist das Recht des EBR festgelegt, zur Förderung und Vertiefung der Arbeiten des Plenargremiums ständige oder Ad-hoc-Arbeitsgruppen einzurichten, die sich aus ordentlichen Mitgliedern oder Stellvertretern zusammensetzen und Vertreter der Unternehmensleitung einbeziehen. Diese Arbeitsgruppen kommen zweimal pro Jahr zusammen. Eine davon, die „GT Etudes“ (AG Studien) widmet sich den technologischen und organisatorischen Veränderungen innerhalb der Gruppe. Sie besteht aus etwa zwanzig EBR-Mitgliedern aus verschiedenen Ländern und untersucht den Kontext der technologischen Veränderungen und die entsprechende Strategie von Engie. Für ihre Arbeit können die Mitglieder Experten von außen heranziehen (Forscher, Sachverständige, Gewerkschafter etc.), um den Zusammenhang und das Umfeld besser zu verstehen, Situationen miteinander zu vergleichen und die Herausforderungen einschätzen zu können. Innerhalb des Engie-Konzerns trifft sich die Arbeitsgruppe mit Vertretern der Unternehmensleitung, die für die Durchführung der Transformationsvorhaben zuständig sind. Die Arbeitsgruppe erstattet dem EBR und seinen Mitgliedern Bericht über ihre Arbeiten. Sie gibt Empfehlungen zu bestimmten Themen ab oder spricht Warnungen aus, um die Vertreter in den verschiedenen Ländern für die jeweils anstehenden Probleme, deren Folgen und die Maßnahmen zu sensibilisieren, die vom sozialen Standpunkt aus zu antizipieren sind. Mit einfachen Umfragen/Fragebögen führt die Arbeitsgruppe eine Art Austausch mit den Arbeitnehmervertretern, um über die konkrete Entwicklung der Projekte an den einzelnen Standorten besser informiert zu sein und deren Auswirkungen einschätzen zu können. Als Engie 2016 eine Strategie bekanntgab, die auf Digitalisierung, nachhaltiger Entwicklung und

Dezentralisierung beruhte, beschlossen die Arbeitnehmervertreter im EBR umgehend, die Arbeitsgruppe „GT Etudes“ mit diesem umfangreichen Themenkomplex zu beauftragen. Anhand konkreter Beispiele geht es hier darum, das Ausmaß der Digitalisierung, die davon betroffenen Bereiche, Veränderungen in der Arbeitsorganisation und den Bedarf an neuen Kompetenzen zu erfassen und die weitreichenden Veränderungen, die sich daraus ergeben werden, aus sozialer Perspektive vorauszusehen. Im ersten Jahr ihrer Arbeit zu diesem Thema (2017) konzentrierte sich die Arbeitsgruppe zunächst darauf, die EBR-Mitglieder für die digitale Revolution zu sensibilisieren. Dazu holte sie unter anderem externes Expertenwissen ein, hielt eine Sitzung zur Begleitung und breiten Sensibilisierung für die verschiedenen Aspekte der Thematik (2017) und übergab dem EBR am Ende einen Bericht, der auch Rückmeldungen von EBR-Mitgliedern enthielt (um in den entsprechenden Ländern Informationen zu sammeln, vor allem mit Fragebögen). Im zweiten Jahr (2018) lag der Schwerpunkt auf künstlicher Intelligenz und ihren Auswirkungen: Dazu hielt die Arbeitsgruppe, mit Beteiligung der Leitung der IT-Systeme der Gruppe, eine Sitzung zur Begleitung/Sensibilisierung zu diesem Thema im Allgemeinen ab, um den EBR über laufende und denkbare Projekte zu informieren. Eine Zusammenfassung der durchgeführten Aktivitäten und zusammengetragenen Informationen wurde dem EBR in einer Plenarsitzung vorgelegt. Dadurch sollten die Arbeitnehmervertreter: 1. Elemente und Daten für ihre Analysen erhalten; 2. sich mittels eines transparenten sozialen Dialogs rechtzeitig im Voraus über die Ausrichtung und Entwicklung der Aktivitäten informieren, damit sie selbst als Akteure im Veränderungsprozess tätig werden können; 3. sicherstellen, dass die betroffenen Beschäftigten die erforderliche Begleitung erhalten und zwar gemäß den Bestimmungen der 2016 unterzeichneten europäischen Sozialvereinbarung zur Begleitung weitreichender Veränderungen im Konzern.

### → Weiterbildung der EBR-Mitglieder zu den Themen und Auswirkungen der Digitalisierung

Diese Initiativen verfolgen ähnliche Ziele wie die vorgenannten Aktivitäten. Insgesamt gesehen geht es darum, die EBR-Mitglieder zunächst für die stattfindenden Veränderungen zu sensibilisieren und im Folgenden die Basis zu schaffen, dass sie diese auf gleicher Augenhöhe wahrnehmen und verstehen können. Die wichtigste, in diesem Zusammenhang mobilisierte Ressource ist das in der EBR-Vereinbarung verankerte Recht der EBR-Mitglieder auf Weiterbildung. Die Schulungen, die auch Vertretern der Unternehmensleitung offenstehen, können von externen Fachkräften durchgeführt werden. Je nach Einzelfall und gemäß der jeweiligen EBR-Vereinbarung erfolgen diese Schulungen entweder auf Initiative der Unternehmensleitung - die sich Gesprächspartner wünscht, die mit den Themen vertraut sind, die in den regulären Aufgabenbereich des Gremiums fallen, oder auf Anregung der Arbeitnehmervertreter im EBR, im Allgemeinen der Präsidien, die erkennen, dass wichtige Entwicklungen im Gange sind und diese besser verstehen wollen. Zurzeit werden in mehreren Unternehmen aus verschiedenen Branchen Schulungen zur digitalen Transformation durchgeführt.

#### **BNP PARIBAS: WELCHE ROLLE SPIELT DER EBR ANGESICHTS DER HERAUSFORDERUNGEN DURCH DIE DIGITALISIERUNG IN DEN UNTERNEHMEN?**

Der Eurobetriebsrat der BNP Paribas Gruppe wurde 1996 errichtet; er wird durch eine 2010 zuletzt geänderte Vereinbarung geregelt. Im Zuge der zunehmenden Globalisierung des Unternehmens und der gemeinsam mit der Unternehmensleitung durchgeführten Vorhaben<sup>15</sup> haben Stellung und Rolle des EBR als wichtiger Partner im sozialen Dialog an Bedeutung gewonnen. Laut der geltenden Vereinbarung haben die EBR-Mitglieder alle vier Jahre, und zwar zu Beginn eines neuen Mandats, das Recht auf eine Schulung. Dieses Recht auf Weiterbildung ist ein Beispiel für die größeren Ressourcen, die dem EBR im Laufe der Zeit zuerkannt wurden. Nach seiner Neuwahl 2018 übte der EBR sein Recht auf Weiterbildung aus. Neben einer allgemeinen Schulung für die neuen Mitglieder zum besseren Verständnis der Funktionsweise des Gremiums und ihres Mandats hat das EBR-Präsidium einen Teil der Schulung dem digitalen Wandel gewidmet, der den Bankensektor im besonderen Maße betrifft.

Die EBR-Mitglieder sollten die erforderlichen Grundkenntnisse erhalten, um mög-

lichst breitgefächerte Initiativen des EBR zu erlauben: Auswirkungen auf Personalbestand, aber auch auf Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation, Kompetenzmanagement und Mobilität der Beschäftigten etc.. Die Schulung fand im Oktober 2018 statt und wurde von externen Referenten und Experten durchgeführt. Sie bot einerseits eine allgemeine Analyse der zahlreichen Aspekte der Digitalisierung und eine Untersuchung ihrer Auswirkungen auf Arbeit und Beschäftigung, andererseits wurden die Ergebnisse des bestehenden europäischen Sozialdialogs in der Gruppe (transnationale Vereinbarungen) unter dem Gesichtspunkt der aktuellen Veränderungen betrachtet. Die Führungsspitze der Gruppe erhielt die Gelegenheit, ihre globale HR-Strategie angesichts der aktuellen technologischen Veränderungen vorzustellen. Nach Abschluss der Schulung kündigte die Unternehmensleitung weitere Schulungsmaßnahmen unterschiedlicher Form für die EBR-Mitglieder an, unter anderem „Learning Expeditions“ zu Startup-Unternehmen.

<sup>15</sup> Insbesondere seit 2012 Aushandlung und Abschluss mehrerer transnationaler Unternehmensvereinbarungen zu verschiedenen Themen

## → Überwachung der Umsetzung eines Transformationsprojekts

Sobald die Digitalisierung eines transnationalen Konzerns in konkreten Projekten unterschiedlicher Größenordnung umgesetzt werden soll, und diese Vorhaben mehrere Länder betreffen, wird der EBR in der Regel unterrichtet und angehört. Angesichts der komplexen Veränderungen, die über einen längeren Zeitraum umgesetzt werden, besteht die Herausforderung darin sicherzustellen, dass der EBR die Möglichkeit erhält, Inhalt und mögliche Auswirkungen dieser vielschichtigen Projekte einzuschätzen und deren Umsetzung regelmäßig zu überwachen. Selbstverständlich besteht dieser Anspruch nicht nur bei Projekten des digitalen Wandels, sondern auch bei den meisten transnationalen Umstrukturierungen. Tatsache ist, dass Entwicklungen, die in weiten Teilen die Digitalisierung verschiedener Funktionen in einem Unternehmen betreffen, eine große Herausforderung darstellen. Angesichts der Schwierigkeit, alle Auswirkungen eines komplexen, schrittweise umgesetzten Projekts frühzeitig zu berücksichtigen, scheint es in diesen Fällen besonders wichtig, den EBR für eine langfristige Einbeziehung ausreichend zu informieren und anzuhören. In der Praxis gibt es Beispiele mit sehr ausführlichen Unterrichts- und Anhörungsverfahren, bei denen insbesondere das Recht des EBR auf außerordentliche Sitzungen wahrgenommen wurde.

### **EIN UNTERRICHTUNGS- UND ANHÖRUNGS-VERFAHREN FÜR EINE TIEFGREIFENDE VERÄNDERUNG: DAS PROJEKT GEMINI AIRBUS SE**

Die Europäische Gesellschaft Airbus mit Sitz in den Niederlanden ist ein globaler Riese in der zivilen und militärischen Luft- und Raumfahrt. Am 4. Oktober 2016 eröffnete die zentrale Leitung der Airbus Group mit dem EBR Airbus Group SE (SE-WC) ein Unterrichts- und Anhörungsverfahren zum GEMINI Projekt, einem bedeutendem Vorhaben, das sich auf drei Ebenen auswirkt: 1. Radikale Änderung der F&T-Strategie und -Governance; 2. Folgen der Digitalisierung auf alle Funktionen; 3. Fusion der Support-Funktionen Airbus Commercial und Airbus Group. Knapp 8.000 Beschäftigte sind von diesem Vorhaben betroffen – durch Stellenstreichungen, Personaltransfer und Schaffung neuer Arbeitsplätze. Nach 11 außerordentlichen SE-WC-Sitzungen im Rahmen des Unterrichts- und Anhörungsverfahrens konnte der SE-WC im Februar 2017 eine Stellungnahme abgeben.

Die Stellungnahme hebt die vom SE-WC erreichten Garantien bzw. Änderungen zugunsten der Arbeitnehmer hervor. Das Projekt GEMINI ist nur ein erster Baustein des [größeren] Transformationsvorhabens „Quantum“. Die Unternehmensleitung will eine neue Unternehmenskultur etablieren. Dabei ist der soziale Dialog ein unverzichtbares und wichtiges Instrument, um Entwicklungen zu antizipieren, zu verstehen, Lösungen oder Alternativen zu entwickeln und auf diese Weise die gesamte Belegschaft mit einzubeziehen. Der SE-WC wird daher über die Arbeitnehmervertretungen seine Forderung nach einem Dialog und einem regelmäßigen Austausch in den Plenarsitzungen des SE-WC insbesondere zum Projekt Quantum wiederholen. Schließlich hat sich die Unternehmensleitung damit einverstanden erklärt, auf jeder Plenarsitzung des SE-WC über das Projekt GEMINI auf europäischer Ebene zu berichten. Auf diese Weise lassen sich die Fortschritte bei der Umsetzung des Projekts und der sozialen Maßnahmen einschätzen.

### → Überwachung und Förderung des sozialen Dialogs vor Ort

Eurobetriebsräte sind der zentralen Leitung transnationaler Unternehmen zugeordnet und haben weder die Rechtsfähigkeit noch die Legitimität, andere nationale und/oder lokale Personalvertretungsgremien im Unternehmen zu ersetzen. Aus diesen beiden Gründen übernehmen manche EBR die Rolle eines Vermittlers im sozialen Dialog innerhalb der transnationalen Konzerne. Dazu stehen sie mit den Unternehmensleitungen in einem regelmäßigen Austausch über die Entwicklungen<sup>16</sup>, die Konzerne auf transnationaler Ebene betreffen, und unterstützen auch den Aufbau eines dezentralen sozialen Dialogs. Hierbei handelt es sich um eine generelle EBR-Funktion, die nicht speziell auf den digitalen Wandel abzielt, auch wenn sie dort nutzbringend eingesetzt werden kann.

#### DER EUROBETRIEBSRAT DER AXA GRUPPE UND DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Der Eurobetriebsrat einer der größten Versicherungskonzerne der Welt, der AXA Gruppe (CEG AXA), wurde im Juni 1996 durch Vereinbarung gegründet und hat heute 50 Mitglieder, die 17 Länder vertreten. Der CEG trifft sich zweimal im Jahr zur Plenarsitzung, das Präsidium profitiert von einer großen Zahl von jährlich zehn Sitzungen. Der CEG ist ein langjähriger und geschätzter Partner der Unternehmensleitung und wird von seinen Akteuren (Unternehmensleitung wie Arbeitnehmervertretern) allgemein als ein Vermittlungsorgan dargestellt, das vor allem die Einhaltung der allgemeinen Grundsätze für das Antizipieren von Veränderungen überwacht. Diese Grundsätze wurden in einer europäischen Vereinbarung zur Antizipation von Veränderungen festgehalten, die 2011 von der Unternehmensleitung, dem europäischen Gewerkschaftsverband UNI und den französischen Gewerkschaftsvertretern im Unternehmen geschlossen wurde. In ihr sind die Regeln für die soziale Dimension der Veränderungen im Konzern festgelegt. Diese Regeln orientieren sich an zwei Grundgedanken:

- Führung eines echten sozialen Dialogs angesichts der Umstrukturierungsmaßnahmen in den verschiedenen Ländern, in denen die Gruppe tätig ist;

- Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern.

Dieser Rahmen erweist sich angesichts der

digitalen Transformation, die AXA bereits seit mehreren Jahren an allen Fronten durchführt, als durchaus sinnvoll. 2013 kündigte das Unternehmen dem CEG einen strategischen Plan zur Digitalisierung der Gruppe an. Bereits 2014 begann der CEG, sich mit dem digitalen Wandel auseinanderzusetzen, u. a. durch Schulung seiner Mitglieder (im Juni 2014), aber auch mit weiteren Initiativen wie dem Besuch der Standorte der Gruppe, in denen die Innovationen durchgeführt werden, oder die Zusammenstellung und Analyse von Dokumenten. Zudem tauschen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter auf Präsidiums- und Plenarsitzungen mit großer Regelmäßigkeit Informationen und Meinungen zu den stattfindenden Veränderungen aus. Ferner stützt sich der CEG in erster Linie auf die Umsetzung der europäischen Vereinbarung von 2011, die Folgendes festlegt:

- Regelmäßige Informationen über die Transformation auf globaler, europäischer und lokaler Ebene;

- Überwachung durch den CEG während der Umsetzungsphase der Transformationsprojekte.;

Damit besitzt der CEG von AXA die Hebelwirkung, um als Forum für den Zugang zu strategischen Informationen zu agieren und gleichzeitig den sozialen Dialog auf lokaler Ebene zu unterstützen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, auf die Abstimmungssitzungen zwischen dem CEG und den Akteuren im sozialen Dialog in den je-

<sup>16</sup> durch Unterrichtung und Anhörung des EBR - Präsidium und Plenarsitzung

weiligen Ländern (HR-Manager und Arbeitnehmervertreter) hinzuweisen. Diese ganztägigen Sitzungen finden zweimal jährlich vor jeder Plenarsitzung statt. Der CEG ist auf diese Weise imstande, konkrete Dialoginitiativen vor Ort anzuregen, die unter anderem zu landesweiten Tarifabschlüssen führen können. Aussagekräftige Beispiele aus jüngerer Zeit liefern Standorte in Spanien. Der für den Zeitraum 2017 bis 2020 geltende Tarifvertrag für alle AXA-Standorte in Spanien enthält ein Kapitel über die

Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation und gesteht den Beschäftigten das Recht auf Nichterreichbarkeit zu. Eine weitere Vereinbarung, die 2018 ebenfalls für Spanien für die Jahre 2018 – 2020 abgeschlossen wurde, legt den Rahmen für das Beschäftigungsmanagement im Zusammenhang mit der Transformation der Gruppe fest: Philosophie und wichtigste Grundsätze erinnern stark an die auf europäischer Ebene definierten Vorgaben: Beschäftigungsfähigkeit und sozialer Dialog.

### → Regulierung der digitalen Transformation durch transnationale Unternehmensvereinbarungen

Heute wissen wir, dass der EBR ein anerkannter Akteur bei transnationalen Kollektivverhandlungen auf Unternehmensebene ist. Entweder agiert er nur mit der Unternehmensleitung oder zusammen mit Gewerkschaften, vor allem mit europäischen Gewerkschaftsverbänden. Folglich nimmt er an Gestaltung und Überwachung dieser transnationalen Vereinbarungen teil.

Inzwischen gibt es Instrumente, die auf die Herausforderungen des digitalen Wandels in transnationalen Konzernen zugeschnitten sind. Daher wird es vorrangig darum gehen, wichtige Grundsätze zu definieren und zu formalisieren, die verschiedene Bereiche betreffen, aber alle direkt mit dem Einsatz digitaler Technologien zusammenhängen.

Angesichts eines fehlenden europäischen Rechtsrahmens können die Ergebnisse des europäischen Dialogs, wie in diesem Bereich üblich, unter verschiedenen Namen laufen, doch beziehen sie sich immer konkret auf gemeinsame Arbeiten von Unternehmensleitung und EBR, die anschließend in Kollektivverhandlungen oder gemeinsamen Erklärungen formalisiert werden.

#### **GEMEINSAME ARBEIT UND EINE ERKLÄRUNG „FÜR EIN HUMANES UND ETHISCHES ARBEITSUMFELD BEI AIRBUS IM DIGITALEN ZEITALTER“**

Aus einer gemeinsamen Arbeit der zentralen Leitung der Airbus Gruppe mit dem SE-BR von Airbus entstand 2018 ein gemeinsames Dokument über den Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Ethik, das im März 2019 offiziell unterzeichnet werden sollte. Diese Initiative ist interessant, weil sie die digitale Transformation über die einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen hinaus regelt. Grundsätzlich geht es, ungeachtet der stattfindenden Entwicklungen, darum, „den Menschen“ in den Mittelpunkt

dieser Veränderungen „zu stellen“. Daraus lassen sich mehrere allgemeine Verpflichtungen ableiten, von denen einige stark an derzeit geführte wichtige gesellschaftliche Debatten, insbesondere über künstliche Intelligenz, erinnern: **„Bei der Gestaltung intelligenter Systeme werden die Grundrechte der Menschen garantiert, und unsere ethischen Werte werden berücksichtigt“** oder über den Schutz personenbezogener Daten, mit Hinweis auf die neuen diesbezüglichen EU-Vorschriften: „*wir unterstützen eine Datengovernance, die es Menschen ermöglicht, über das Wissen, den sachgemäßen Umgang und die Kontrolle über die Nutzung der sie betreffenden Daten zu verfügen, um ihre Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln.*“

### **DIGITALISIERUNG UND VEREINBARKEIT VON BERUF UND PRIVATLEBEN: UNICREDIT PASST SICH AN DEN EUROPÄISCHEN STAND AN**

Im November 2017 verabschiedeten der Unicredit-EBR mit Unterstützung seines europäischen Gewerkschaftsverbands UNI Europa und die Unternehmensleitung der italienischen Großbank eine gemeinsame Erklärung zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dieser Text ist insbesondere im Zusammenhang mit den Werten zu sehen, die der Konzern im Rahmen seiner sozialen

Verantwortung fördert. Es geht um eine klare Definition der Grundsätze, um auf lokaler Ebene das Bewusstsein dafür zu wecken, Initiativen anzuregen und letztendlich das angestrebte Ziel zu erreichen. In diesem Zusammenhang wird Digitalisierung als relevantes Handlungsfeld genannt, und es werden verschiedene Themen und allgemeine Grundsätze präzisiert, die sich vor allem auf die Nutzung der Technologien ausschließlich während der Arbeitszeit beziehen. Die Umsetzung der Erklärung auf Konzernebene wird von der Unternehmensleitung und den EBR-Mitgliedern überwacht.

### **Zusammenfassung der wichtigsten Punkte**

- Digitale Transformation ist in der Tat ein mögliches Handlungsfeld für den EBR, und diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren im Zuge der Umsetzung digitaler Innovationen weiter fortsetzen.
- Die genannten Initiativen bringen je nach Unternehmen und Art der Maßnahmen Arbeitnehmervertreter und Unternehmensleitungen zusammen und etablieren damit einen europäischen sozialen Dialog zu diesen Themen.
- Viele verschiedene Initiativen sind vorstellbar und eröffnen EBR-Akteuren ein großes Handlungsfeld.
- In diesem Zusammenhang scheint der Austausch von Praktiken zwischen Arbeitnehmervertretern und Unternehmensleitungen aus verschiedenen Unternehmen und Branchen die Entwicklung eines europäischen sozialen Dialogs auf Unternehmensebene eindeutig anzuregen bzw. zu fördern.

#### **IM BRENNPUNKT**

Neben den verschiedenen vorstellbaren Initiativen stellt sich die Frage nach ihrem Mehrwert und ihren Grenzen. Es folgt eine Aufstellung möglicher Stärken und Schwächen der untersuchten Initiativen:

INITIATIVEN	STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<b>Umfragen, Arbeitsgruppen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Veränderungen und Auswirkungen werden konkret ermittelt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ist schwierig, die gesammelten Informationen konkret umzusetzen / eine Überwachung sicherzustellen.</li> </ul>
<b>Schulung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Im EBR entsteht ein gemeinsames Verständnis über die Herausforderungen und Auswirkungen der Veränderungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ist nicht einfach, die Inhalte der Schulung präzise zu bestimmen.</li> <li>- Es ist schwierig, an Schulungsmaßnahmen anzuknüpfen.</li> </ul>
<b>Unterrichtung und Anhörung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Die Digitalstrategie ist bekannt. Umsetzung wird begleitet und negative</li> <li>+ Auswirkungen auf ein Minimum beschränkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ist schwierig, die unterschiedlichen Folgen der digitalen Transformation über die Auswirkungen auf die Beschäftigung hinaus konkret zu erfassen.</li> <li>- Schwierig, Win-Win-Veränderungen langfristig zu gewährleisten.</li> </ul>
<b>Überwachung und Unterstützung des sozialen Dialogs auf lokaler Ebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Globaler und lokaler Ansatz werden aufeinander abgestimmt.</li> <li>+ Wertschöpfung des EBR wird bestätigt.</li> <li>+ Konkrete Initiativen werden angeregt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ist schwierig, die jeweiligen Voraussetzungen zu ermitteln.</li> <li>- Es ist schwierig, die für eine solche Aufgabe erforderlichen Ressourcen festzulegen.</li> </ul>
<b>Aushandlung einer transnationalen „Vereinbarung“</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ein gemeinsamer Rahmen zur Stärkung des Zusammenhalts der Unternehmensgruppe wird erstellt.</li> <li>+ Ein Beitrag zur Harmonisierung der Lage der europäischen Konzernbeschäftigten wird geleistet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ist schwierig, den Gegenstand der Vereinbarung zu definieren.</li> <li>- Risiko eines zu hohen Verwaltungsaufwands.</li> <li>- Wirksamkeit und Überwachung können langfristig möglicherweise nicht gewährleistet werden.</li> <li>- Möglicher Widerstand vor Ort/ Legitimitätsprobleme.</li> </ul>

Diese verschiedenen Initiativen lassen sich unabhängig voneinander durchführen, doch können sie, zumindest theoretisch, auch über integrierte Ansätze miteinander kombiniert werden, was sicherlich besser geeignet wäre, zur Stärkung des europäischen sozialen Dialogs und zu einem Mehrwert für das Unternehmen und seine Beschäftigten beizutragen.

# WORAUF WARTEN WIR NOCH?

---

**Orientierungspunkte zum Handeln**

Wie können wir uns die bislang zusammengestellten Informationen zunutze machen.

### An erster Stelle ... die Hebel zum Handeln

Damit Eurobetriebsräte in digitale Transformationsvorhaben eingebunden werden können, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein:

- Der EBR oder zumindest einige seiner Mitglieder müssen für die konkrete Existenz technologischer Veränderungen sensibilisiert sein, die auf transnationaler Ebene im Gange sind. Unabhängig davon, ob diese Kenntnisse auf Informationen der Unternehmensleitung beruhen oder auf konkreten Erfahrungen der Arbeitnehmervertreter im EBR, die sie durch ihr Mandat als lokale Personalvertreter machen – sie sind ein unverzichtbares Element, ohne das kollektive europäische Maßnahmen nicht eingeleitet werden können.
- Der EBR sollte eine proaktive Haltung einnehmen (und sich nicht damit zufriedengeben, von der Unternehmensleitung mit Informationen versorgt zu werden), im Gegensatz zu einer passiven Haltung (auf Informationen der Unternehmensleitung warten, um zu reagieren). Wenn die digitale Transformation ein Prozess ist, der auf einer kontinuierlichen Weiterentwicklung beruht, muss der EBR dies zur Kenntnis nehmen und an der Seite der Unternehmensleitung dazu beitragen, die Auswirkungen zu antizipieren. Hier geht es grundsätzlich um die Rolle eines projektbezogenen EBR<sup>17</sup>.
- Die Unternehmensleitung muss bereit sein, zu diesem Thema mit dem Eurobetriebsrat zusammenzuarbeiten. Wie in unseren Workshops berichtet, ist es durchaus möglich, dass die zentrale Leitung eines transnationalen Unternehmens „spontan“ von der Notwendigkeit überzeugt ist, den projektbezogenen EBR in die digitale Transformation einzubeziehen. Das ist aber nicht der Normalfall, so dass Arbeitnehmervertreter oftmals schlagkräftige Argumente vorbringen müssen, um ihre HR-Ansprechpartner von den Vorteilen einer gemeinsamen Arbeit mit dem EBR bei der digitalen Transformation zu überzeugen. Arbeitnehmervertreter sollten daher in der Lage sein, soziale und wirtschaftliche Aspekte miteinander zu verknüpfen, damit ihre Argumentation aus Sicht der Unternehmensleitung überzeugend ist.

#### **GEMEINSAMES HANDELN IM ZEITALTER DER DIGITALEN TRANSFORMATION? ZITATE VON HR-MANAGERN**

*„Es ist essentiell, die Beschäftigten an der Gestaltung industrieller Prozesse zu beteiligen, wenn die digitale Transformation für die Industrieunternehmen unverzichtbar ist.“*  
(HR-Manager – Chemie)

*„Wenn wir die Beschäftigten nicht im Vorfeld mit einbeziehen, funktionieren die Instrumente nicht, und die Kunden sind unzufrieden.“*  
(HR-Manager – Telekommunikation)

*„Die digitale Transformation ist mit den Personalvertretern mehr ein Diskussionsthema als ein Streitpunkt.“* (HR-Manager – Versicherungen)

**In diesem Sinne zeichnete sich in unseren Workshops ab, dass die notwendige Entwicklung eines Ethik-Rahmens für den digitalen Wandel die Unternehmensleitung davon überzeugen könnte, ein gemeinsames Arbeitsprogramm anzuregen oder einzuleiten. Wie wir alle wissen, werfen digitale Veränderungen heikle ethische Probleme auf, insbesondere in Bezug auf den Schutz personenbezogener Daten von Kunden und Arbeitnehmern<sup>18</sup> oder auch bei der Entwicklung und dem Einsatz künstlicher Intelligenz in Unternehmen. Sofern angebracht und relevant könnten mit dem „ethischen“ Argument neben den üblichen Ansprechpartnern des EBR auch andere Akteure mobilisiert werden („Ethik“-Verantwortliche, Ethikausschüsse oder Geschäftsführung des Unternehmens), um die Vorteile eines gemeinsamen Vorgehens von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern auf europäischer Ebene aufzuzeigen.**

<sup>17</sup> Für weitere Einzelheiten über die verschiedenen Formen von „EBR-Praktiken“, siehe [EWC FIT FOR CHANGE – Leitfäden zu länderübergreifenden Umstrukturierungsprozessen für EBR-Mitglieder, vor allem S.19.](#)

<sup>18</sup> Siehe Verordnung (EU) 2016/ 679, die sogenannte Datenschutz-Grundverordnung

## Entscheidungen müssen von der Unternehmensleitung und von EBR- Mitgliedern gefällt werden

Soll der EBR bei der Digitalisierung aktiv werden? Wenn ja, in welchen Bereichen?

- **Ist eine Initiative auf europäischer Ebene gerechtfertigt?**

In Teil 2 wurden Pro und Contra eines EBR-Engagements zum Thema Digitalisierung gegenübergestellt. Im Hinblick auf die Entwicklung eines europäischen Dialogs auf Unternehmensebene muss jeder der beteiligten Akteure das Für und Wider abwägen, idealerweise gemeinsam, um zu einer fundierten Entscheidung zu gelangen, inwiefern Bedarf an einem gemeinsamen Handeln besteht oder nicht.

- **Welche Themen sollen angesprochen werden, und welche Instrumente kommen dafür in Frage?**

Hier liegt eine der größten Schwierigkeiten, denn die digitale Transformation umfasst eine Vielzahl an Innovationen und möglichen Auswirkungen, so dass es schwerfallen wird, Prioritäten zu setzen. Um den potenziellen und gewünschten Mehrwert von EBR-Maßnahmen zu erzeugen, müssen diese Überlegungen natürlich berücksichtigen, dass sich der EBR auf der Ebene der zentralen Unternehmensleitung befindet und mit den Arbeitnehmervertretungen auf lokaler Ebene in Verbindung steht. Beim Austausch der Teilnehmer kristallisieren sich zwei verschiedene Ansätze heraus:

- In erster Linie langfristige Arbeitsthemen wählen, die es per se ermöglichen, folgende Fragen zu antizipieren: Wie soll die Beziehung zwischen KI und Mensch innerhalb des Unternehmens gestaltet werden? Wie wird – im Interesse des Unternehmens und seiner Beschäftigten – ein Wettbewerbsvorteil des Menschen gegenüber der Maschine gewährleistet?

ODER

- Den Schwerpunkt auf die Probleme von heute und nicht auf die hypothetischen Probleme von morgen legen: Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer und Weiterbildung, Arbeitszeitgestaltung, Verbindung von Beruf und Privatleben, umgekehrter Wissenstransfer zwischen den Generationen (die jüngeren Arbeitnehmer geben ihr Wissen an die älteren weiter), Bewältigung des Arbeitspensums etc.

Diese beiden Optionen schließen einander nicht unbedingt aus, und ein EBR könnte theoretisch beide Ansätze gleichzeitig verfolgen.

Doch der gewählte Ansatz würde sich mit Sicherheit unterschiedlich auf die Instrumente auswirken, die auf europäischer Ebene einzusetzen oder zu entwickeln sind. Läge der Schwerpunkt auf der aktuellen Situation, kämen die bereits existierenden oder zumindest klassischen transnationalen Instrumente zur Bewältigung des digitalen Wandels zum Einsatz: transnationale Unternehmensvereinbarungen zu Veränderungen, insbesondere um deren Überwachung zu verbessern<sup>19</sup>, oder Verhandlungen für gemeinsame europäische Standards anzustreben, die beispielsweise die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern garantieren. Fiele die Wahl hingegen auf die langfristigen Herausforderungen, müssten auf europäischer Ebene gewiss neue Instrumente geschaffen werden, wie zum Beispiel eine europäische Ethik-Charta für Unternehmen über die Beziehung zwischen Mensch und KI<sup>20</sup>.

Auf alle Fälle sollten EBR-Akteure, die eine produktive Zusammenarbeit anstreben, die allgemeine Ausrichtung einer EBR-Beteiligung im Vorfeld sorgfältig abwägen.

<sup>19</sup> Vgl. Beispiel von AXA Teil 3.

<sup>20</sup> Im Sinne der gemeinsamen Erklärung bei Airbus, vgl. Teil 3.

## **Zunächst das Konzept, dann das Handeln: Soll ein abgestimmtes Begleitprogramm zum digitalen Wandel auf europäischer Ebene aufgebaut und umgesetzt werden?**

Die Antworten auf die zuvor gestellten Fragen beleuchten zwar mögliche EBR-Initiativen in Zusammenarbeit mit den Unternehmensleitungen, doch sie schaffen keinen allgemeinen und geordneten Rahmen für einen Ansatz auf europäischer Ebene. Angesichts der Komplexität der betreffenden Themenbereiche und der bereits jetzt schon erkennbaren Grenzen möglicher Ad-hoc-Initiativen<sup>21</sup> stellt sich für Eurobetriebsräte, die im digitalen Wandel ein Betätigungsfeld sehen, die Frage, ob nicht zunächst ein abgestimmtes Konzept für Begleitmaßnahmen auf europäischer Ebene erstellt werden sollte. Vor diesem Hintergrund werden wir versuchen, einige explorative Ideen vorzustellen. Diese könnten zu einer formellen oder informellen Rahmenvereinbarung zwischen EBR und zentraler Leitung der transnationalen Unternehmensgruppe führen, in der die verschiedenen Prozessphasen und die entsprechenden Ressourcen ermittelt und präzisiert werden.

- **Die Phasen für ein abgestimmtes europäisches Begleitprogramm zu den Veränderungen: allgemeine Aspekte**

### **1. WER ERGREIFT DIE INITIATIVE FÜR MASSNAHMEN?**

Im Rahmen der Workshops stellte sich heraus, dass ein gemeinsames und offenes Begleitprogramm zum digitalen Wandel entweder auf Initiative der Unternehmensleitung oder der Arbeitnehmervertreter im EBR angeregt werden kann, oder auch von beiden. Alles hängt von dem betreffenden Unternehmen ab – von der Unternehmensgeschichte und -kultur (mehr oder weniger im Dialog mit den Arbeitnehmervertretern), die bisherige Beziehung des Unternehmens zur Arbeitnehmervertretung auf europäischer Ebene etc.

#### **EIN BEISPIEL FÜR EIN ABGESTIMMTES VORGEHEN ZUR TRANSFORMATION AUF INITIATIVE DES UNTERNEHMENS<sup>22</sup>**

Electricis ist eine Europäische Gesellschaft, die sich auf Elektroinstallationen spezialisiert und ihren Ursprung als Familienunternehmen bewahrt hat. Das Unternehmen durchläuft zurzeit einen tiefgreifenden und schnellen Transformationsprozess, um mithilfe von Innovationen seine Produkte effizienter und umweltverträglicher zu gestalten, seine Marktposition zu stärken und insbesondere eine Präsenz in Asien aufzubauen. Das Unternehmen legt Wert darauf, mit den betreffenden Parteien im Dialog zu stehen und seine Strategie zu kommunizieren. Dazu gehören insbesondere die Akteure im sozialen Dialog auf lokaler wie auch auf Ebene der Europäischen Gesellschaft. Faktor wahrgenommen, um die rasante Transformation

(der Produkte, des Kundendienstes, aber auch der Mitarbeiterkompetenzen der Mitarbeiter) mit der DNA des Konzerns in Einklang zu bringen. Neben der Formulierung der strategischen Ziele geht es in erster Linie darum, das „Wie“ der Transformation durch ein langfristiges „Empowerment“ der Mitarbeiter sicherzustellen. In einem bewusst dynamischen und begleiteten sozialen Dialogprozess mobilisiert die Unternehmensleitung daher die SE-BR-Mitglieder seit Dezember 2018 in einer Arbeitsgruppe namens „nachhaltige Entwicklung“, die bereits erste konkrete Vorschläge vorgelegt hat (vor allem im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz). Dies vermittelt dem SE-BR das Gefühl, wirklich in die Transformation der Unternehmensgruppe einbezogen zu sein. Die Maßnahmen sind in vollem Gange und lassen in Zukunft neue Entwicklungen erwarten.

<sup>21</sup> Siehe Teil 3

<sup>22</sup> Der Name des Unternehmens wurde zu Zwecken dieser Veröffentlichung geändert

## 2. GRUNDLAGEN FÜR EINEN DIALOG ZWISCHEN ARBEITNEHMERVERTRETERN UND UNTERNEHMENSLEITUNG SCHAFFEN

---

### Ziel:

- Die Akteure erhalten die Möglichkeit, einen Austausch zur digitalen Transformation und deren Auswirkungen zu führen und so die Grundlage für eine Beziehung des gegenseitigen Vertrauens zu schaffen.

### Verfügbare Mittel:

- Arbeitssitzungen und Treffen zum Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern
- Schulung der EBR-Mitglieder unter Einbeziehung der Unternehmensleitung

### Mögliche Ressourcen:

- EBR-Vereinbarung und darin festgelegte Ressourcen
- Europäische Kofinanzierung nach Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen
- Sonstige Ad-hoc-Ressourcen laut einer formellen oder informellen Rahmenvereinbarung zwischen der Unternehmensleitung und dem EBR, falls vorhanden

## 3. GEMEINSAME BEWERTUNG DER AUSWIRKUNGEN DES DIGITALEN WANDELS

---

### Ziele:

- Ermittlung der Chancen und Risiken, die sich durch die digitale Transformation des Unternehmens stellen.
- Grundlagen schaffen für anschließende gemeinsame Initiativen

### Mittel:

- Im Konzern Umfragen durchführen oder Gutachten erstellen
- Arbeitsgruppe mit Input von Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern, oder sogar direkte Mobilisierung der Beschäftigten des Unternehmens

### Mögliche Ressourcen:

- EBR-Vereinbarung und darin festgelegte Ressourcen
- Europäische Kofinanzierung nach Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen
- Sonstige Ad-hoc-Ressourcen, insbesondere finanzieller Art, die laut einer formellen oder informellen Rahmenvereinbarung zwischen der Unternehmensleitung und dem EBR vorgesehen sind, falls vorhanden

## 4. MÖGLICHE FOLGEN UND OUTPUT?

---

Hier ist vor allem die Vielfalt zu berücksichtigen: In diesem Zusammenhang hängt alles von den vorhergehenden Phasen und den getroffenen Entscheidungen ab. Angesichts der vorstehenden

Ausführungen lassen sich die möglichen Haltungen des EBR in einem Schema darstellen. Wir möchten noch einmal darauf hinweisen, dass sich die einzelnen Wege nicht ausschließen und durchaus miteinander kombiniert werden können. Die folgende Darstellung versucht, die verschiedenen Horizonte und den möglichen Output gemeinsamer Maßnahmen so klar wie möglich aufzuzeigen.

#### **DIE TRANSFORMATION FLANKIEREN**

- Konkreter Beitrag zur Umsetzung der Strategie
- Output: Unterbreitung konkreter Vorschläge an die zentrale Konzernleitung, transnationale Vereinbarungen, die wichtigste unternehmenspolitische Prioritäten festlegen (z. B. ethische Leitlinien)

#### **UMSETZUNG DER TRANSFORMATION ÜBERWACHEN**

- Kontinuierliche Erfassung der Veränderungen und ihrer Auswirkungen
- Output: kontinuierliche Unterrichtung und Anhörung des EBR; Einführung einer europäischen Datenbank (Beschäftigungsstand, Kompetenzen, Arbeitsbedingungen etc.), gefolgt von lokalem sozialen Dialog

#### **SOZIALEN DIALOG AUF LOKALER EBENE ANREGEN UND UNTERSTÜTZEN**

- Anregung von lokalen Initiativen auf der Basis von Informationen zur Konzernstrategie
- Output: Lokale Maßnahmenpläne, lokale kollektive Vereinbarungen

- **Wie kann ein gemeinsames und globales Begleitprogramm zur digitalen Transformation konkret aussehen? Beispiele:**

Um über einen methodischen Ansatz, der unter Umständen etwas realitätsfern wirken kann, hinauszugehen, möchten wir an dieser Stelle kurz zwei verschiedene Beispiele zu Begleitprogrammen zur digitalen Transformation vorstellen. Ein Beispiel steht im direkten Zusammenhang mit den EBR-Aktivitäten. Das andere betrifft nicht den EBR, sondern zeugt auf nationaler Ebene von der Möglichkeit, eine zentral beschlossene Initiative mit lokalen Aktionen zu verbinden, was, in unseren Augen, von heuristischem Wert für die EBR-Akteure ist.

- **DER EUROPÄISCHE RAHMENVERTRAG VON UNILEVER ZUR ZUKUNFT DER ARBEIT (2019)**<sup>23</sup>

#### **Das Wesentliche in Kürze**

Diese Vereinbarung wurde 2019 zwischen der zentralen Leitung des Unilever-Konzerns und seinem Eurobetriebsrat geschlossen. Unternehmensleitung und EBR vertreten darin ausdrücklich gleiche Werte und gemeinsame Ziele: Durch einen sozialverträglichen Ansatz zugunsten seiner Beschäftigten und deren Beschäftigungsfähigkeit wird die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns gegenüber seinen Mitbewerbern und seine Attraktivität für seine Aktionäre sichergestellt. Auf der Grundlage dieser gemeinsamen Auffassung gibt die Vereinbarung einen Rahmen vor, der auf allen Ebenen des Konzerns in Europa an die jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden soll und mit Ressourcen ausgestattet ist, die von der Unternehmensleitung zu diesen Zwecken zur Verfügung gestellt werden. Die Vereinbarung hat für eine Reihe von Themen (Weiterbildung, Kompetenz- und Laufbahnentwicklung, aber auch neue Beschäftigungsformen) eine Katalysatorfunktion für die Entwicklung des sozialen Dialogs auf dezentraler Ebene. In dieser Vereinbarung rufen die Unterzeichner zum Dialog auf, während sie ihn gleichzeitig organisieren. Der Text ermutigt zu Innovationen in den angesprochenen Bereichen (Schaffung neuer Instrumente), und zwar durch die grundsätzliche Festlegung eines notwendigen Dialogs zwischen der lokalen Geschäftsführung (in den jeweiligen Ländern) und den lokalen Arbeitnehmervertretern sowie eines Rahmens für diesen Dialog, der die „Co-Creation“ fördern soll. Dazu enthält die Vereinbarung Vorschläge zur Einrichtung von Pilotprojekten zu Innovationen in den einzelnen Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, in Form von zwei gemeinsamen Arbeitsgruppen, die sich jeweils mit zwei der in der europäischen Vereinbarung genannten Themenkomplexen befassen sollen. Die Vereinbarung sieht eine systematische Überwachung der durchzuführenden Projekte im Rahmen der jährlichen EBR-Plenarsitzung vor sowie eine regelmäßige Überwachung der Meilensteine durch das EBR-Präsidium.

#### **Wichtige Erkenntnisse**

Diese Initiative ist interessant, weil sie mehrere Dimensionen der Rolle kombiniert, die ein EBR im Zusammenhang mit potenziell disruptiven Transformationen einnehmen kann. Sie ist zunächst das Ergebnis einer gemeinsamen unternehmenspolitischen Diagnose von Unternehmensleitung und EBR der stattfindenden Transformationen und der möglichen Auswirkungen auf die Arbeitnehmer in Bezug auf Arbeitsplätze. Sie ist außerdem ein Beispiel für einen gemeinsamen Willen auf europäischer Ebene, den sozialen Dialog in den einzelnen Ländern durch die Bekräftigung von Grundsätzen und allgemeinen methodischen Instrumenten angesichts der derzeitigen und künftigen Veränderungen anzuregen und zu unterstützen. Ohne den Ergebnissen dieser Initiative vorgreifen zu wollen, kann bereits jetzt festgehalten werden, dass sie den EBR von Unilever von vorneherein zu einem aktiven Akteur im Transformationsprozess macht und gleichzeitig den Beteiligten am sozialen Dialog auf lokaler Ebene wichtige Handlungsmöglichkeiten einräumt.

<sup>23</sup> [http://www.irshare.eu/fr/unilever-accord-cadre-europeen-entre-la-direction-et-le-ce-europeen-sur-le-travail-du-futur-barcelone-20-\\_fr\\_1015.html](http://www.irshare.eu/fr/unilever-accord-cadre-europeen-entre-la-direction-et-le-ce-europeen-sur-le-travail-du-futur-barcelone-20-_fr_1015.html)

- **MITBESTIMMUNG IM DIGITALEN WANDEL UNTERSTÜTZEN: INITIATIVE „ARBEIT UND INNOVATION“ DER IG METAL** <sup>24</sup>

### Das Wesentliche in Kürze

Das 2011 auf der Messe in Hannover vorgestellte Konzept „Industrie 4.0“ löste zahlreiche Diskussionen über die künftigen Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt aus. Inzwischen ist man in Deutschland der einhelligen Meinung, dass der digitale Wandel die Arbeitswelt möglicherweise grundlegend verändern wird. Mit dem Grünbuch *Arbeiten 4.0* (2015) eröffnete das Bundesministerium für Arbeit und Soziales eine Debatte über eine Arbeitspolitik, bei der die Beschäftigten ausdrücklich miteinbezogen werden sollen. In diesem Rahmen startete die größte deutsche Gewerkschaft IG Metall die Projektreihe „*Arbeit und Innovation: Kompetenzen stärken +> Zukunft gestalten*“ (A + I). Das Pilotvorhaben soll zum Dialog und Abschluss von kollektiven Vereinbarungen in den Unternehmen anregen. Es enthält drei wichtige Elemente:

- Operative Projekte, die in freiwillig teilnehmenden Unternehmen ermittelt werden: Zur Zulassung der Projektbetriebe ist zunächst eine Bewerbung notwendig, in der das geplante Projekt vorgestellt wird. Danach werden die Erwartungen und Zielsetzungen der Akteure des Betriebs in einem ersten gemeinsamen Workshop diskutiert. Eine Projektbestätigung muss von Betriebsrat und Unternehmensleitung unterzeichnet werden. Das Unternehmen verpflichtet sich, die ausgewählten Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit für eine Reihe von Schulungen freizustellen, und sein Projekt auf der Basis einer sozialen Partnerschaft (also zusammen mit dem Betriebsrat) umzusetzen.
- In einer Ausbildungsreihe werden die ausgewählten Beschäftigten des Pilotunternehmens zu Experten in Sachen Arbeit 4.0 ausgebildet (dazu gehören auch Manager, Fachleute und Arbeitnehmervertreter).
- Anschließend erhält das Unternehmen bedarfsgerechte Unterstützung zur Umsetzung des Projekts durch ein Expertennetzwerk der Gewerkschaft sowie externe Sachverständige und weiterhin die Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmen austauschen, die sich ebenfalls an diesem Pilotvorhaben beteiligen. Inzwischen wurden bereits zahlreiche Projekte in Betrieben und Unternehmen der Metallbranche in Deutschland durchgeführt, darunter auch in der Automobilindustrie. Die Projekte führen vor allem zum Abschluss von Betriebsvereinbarungen, die Arbeitsplätze im Zuge der Digitalisierung der Unternehmen beibehalten und weiterentwickeln sollen.

### Wichtige Erkenntnisse

Diese Initiative einer nationalen Gewerkschaft steht natürlich in keinem direkten Zusammenhang mit der möglichen Rolle eines EBR. Doch ist sie von besonderem Interesse im Hinblick auf einen gemeinsamen Ansatz beim Innovationsmanagement. Denn mit ihren Zielsetzungen und verschiedenen Phasen kann sie die Überlegungen der EBR-Akteure inspirieren, die sich aktiv oder proaktiv in die digitale Transformation einbringen wollen, nämlich die Digitalisierung als ein Projekt für den sozialen Dialog und seine Akteure zu verstehen, einen gemeinsamen Ansatz zur Bewältigung des Wandels mit der Erstellung von Diagnosen und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zu fördern und Verhandlungen auf dezentraler Ebene zu unterstützen, um so den Wandel und seine möglichen Auswirkungen auf Beschäftigung und Kompetenzen wirksam zu begleiten.

---

<sup>24</sup> Weitere Informationen siehe G.Mueghe und T. Harbecke, Supporting co-determination in restructuring : the experience of Arbeit + Innovation, case study report, erscheint (2019), [www.diresoc.eu](http://www.diresoc.eu)



[ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)



IR Share

[www.irshare.eu](http://www.irshare.eu)

**ASTREES**

[www.astrees.org](http://www.astrees.org)

@AstreesLab