



# ÄNDERUNGSMANAGEMENT ▶



**Welche Maßnahmen ergreift die EU, um ihre Bürger zu unterstützen?**



# GESETZGEBUNG

## Die EU-Sozialgesetzgebung schützt die Interessen europäischer Arbeitnehmer und Unternehmen in einer im Wandel befindlichen Welt

Mehrere gemeinschaftliche Richtlinien sehen bereits Schutzmechanismen und das Unterrichts- und Anhörungsrecht für Arbeitnehmervertreter auf staatlicher oder europäischer Ebene vor.

Die Richtlinien finden Anwendung im Fall von Firmenschließungen, Eigentümerwechsel oder anderen weitreichenden Veränderungen. Ziel ist es dabei, Arbeitnehmer und ihre Vertreter in die Planung von Restrukturierungsprozessen in Unternehmen mit einzubeziehen und somit allen Beteiligten die Möglichkeit zu geben, die bevorstehende Veränderung zu antizipieren und sich auf sie einzustellen.

EU-Richtlinien decken in diesem Bereich bereits Bestimmungen zu **Massenentlassungen** ab, mit denen Entlassungen vermieden oder reduziert und die Folgen durch die Anwendung sozialer Begleitmaßnahmen entschärft werden sollen. Die Förderungen beziehen sich speziell auf die Wiedereingliederung oder die Umschulung entlassener Arbeitnehmer; im Fall einer Unternehmensübernahme beziehen sie sich auf

**Betriebsübertragungen**, wobei gewährleistet werden soll, dass die Arbeitsvertragsbedingungen eines Arbeitnehmers, dessen Unternehmen von einem neuen Arbeitgeber übernommen wurde, auch nach der Übernahme unverändert bleiben.

Weitere Richtlinien zur **Unterrichtung und Anhörung von Beschäftigten** fordern, dass Arbeitnehmer mittels ihrer Vertreter informiert werden müssen, wenn wesentliche Veränderungen in der Arbeitsorganisation des Unternehmens oder in Beschäftigungsverträgen vorgesehen werden.

Die **europäischen Betriebsräte** spielen eine zentrale Rolle bei der Unterrichtung und Anhörung von Beschäftigten in europäischen multinationalen Großunternehmen.

Mehr als 800 dieser Unternehmen verfügen über europäische Betriebsräte, die annähernd 15 Millionen Beschäftigte vertreten.

# ANTIZIPATION

## Zur Kostenminimierung bei Umstrukturierungen ist für uns alle der Blick nach vorn wichtig

Eingutes Umstrukturierungsmanagement beruht auf wirksamen Verfahren bei der Antizipierung und Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Schlüsselakteuren.

Der EU stehen wirksame Maßnahmen zur Verfügung, um Veränderungen zu antizipieren und begleiten zu können. Dabei baut sie auf adäquate Kapazitäten beim Erkennen und Prognostizieren branchenspezifischer Entwicklungen und auf den Einsatz von Hilfsmitteln, mit denen sie auf unerwartete Ereignisse, die einen disproportionalen Einfluss auf bestimmte Marktsektoren oder Regionen ausüben, wirksam reagieren kann. Auf diese Weise fördert die EU erfolgreich

die Koordination zwischen allen Stakeholdern. Neben der Wissensentwicklung zum Phänomen der Umstrukturierung selbst hat die Kommission eine 20-teilige branchenspezifische Studie auf den Weg gebracht. Mit dem Ziel, Arbeitnehmer und Unternehmen beim Antizipieren zukünftiger Entwicklungen zu unterstützen, sollen somit neue Kompetenzen auf Sektorebene erkannt werden. Ferner soll analysiert werden, wie sich der bestehende Beschäftigungsstand über die nächsten sieben Jahre gestalten wird. Der verwendete Ansatz besteht in einer Vorausschau, die sich auf Szenarien stützt. So können Möglichkeiten geboten werden, um den Strukturwandel zu antizipieren und anpassungsfähig zu sein.

# ÄNDERUNGSMANAGEMENT

Wir leben in einer sich ständig verändernden Welt. Globalisierung, Informationstechnologien, Klimawandel und demografischer Wandel lösen unaufhaltsam Änderungsprozesse in unserer Wirtschaft und unserer Gesellschaft aus. Betriebliche und branchenspezifische Restrukturierungsprozesse sind natürliche Folgen dieses Wandels. Als Bestandteil unseres heutigen Lebens ist der Wandel ein beständiger Prozess, der sich in Sanierungen, Firmenschließungen, Insolvenzen, Personalkürzungen, Auslandsverlagerungen usw. zeigt.

Umstrukturierungen sollten jedoch nicht mit sozialer Verödung und einem rückläufigen Wirtschaftspotenzial gleichgesetzt werden. Häufig können sie wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt sogar untermauern. Dies kann allerdings nur dann der Fall sein, wenn der Strukturwandel richtig antizipiert wurde, die betroffenen Firmen Abhilfemaßnahmen ergreifen und die notwendigen Veränderungen schnell und effizient bewältigen können und wenn öffentliche Stellen die richtigen Voraussetzungen dafür schaffen. Daher sind **antizipierende, vorbereitende** und **begleitende Maßnahmen** von grundlegender Bedeutung.

Die EU hat **eine Anzahl von Richtlinien** geschaffen, die einen Mindestrechtsschutz im Fall von Umstrukturierungen gewährleisten. Reaktive Maßnahmen allein reichen jedoch nicht aus. Um Restrukturierungsprozesse optimal nutzen zu können, müssen wir pro-aktiv handeln und neue Entwicklungen unter optimaler Nutzung vorhandener Hilfsmittel und Instrumente antizipieren. Um den vorhandenen Rechtsschutz zu vervollständigen, fördert die EU verstärkt den **sozialen Dialog**. Das Ziel ist dabei, Sozialpartnern (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen) beim Änderungsmanagement eine wichtige Rolle zuzuweisen. Die **EU gewährt des Weiteren Fördermittel**, um Mitgliedstaaten, Regionen, Unternehmen und Arbeitnehmer dabei zu unterstützen, die negativen Folgen von Umstrukturierungen bewältigen zu können.

In diesem Faltblatt werden einige der wichtigsten Fragestellungen beleuchtet, die mit dem Thema Umstrukturierungen einhergehen. Ferner wird erläutert, auf welche Weise die EU unterstützend bei der Vorbereitung auf den Strukturwandel und der Folgenbewältigung eingreift.

## ANPASSUNG

### Dem Wandel gewachsen sein: eine Notwendigkeit für die Unternehmen und Arbeitnehmer Europas

Veränderungen sind beständig und unvermeidlich. In den vergangenen Jahrhunderten hat sich Europa in kurzer Zeit von einem landwirtschaftlich geprägten System zu einem Wirtschaftssystem entwickelt, das sich zunächst auf Industrietätigkeit und heute verstärkt auf den Dienstleistungssektor stützt. In den letzten 40 Jahren ist der Wirtschaftsanteil der Industrie von 40 % auf 25 % geschrumpft, während der Marktanteil der Dienstleistungen gleichzeitig von 40 % auf über 70 % gestiegen ist. Von 2000 bis 2007 wurden 16 Millionen neue Arbeitsplätze in der EU-27 geschaffen, von denen 1 Million auf die Industrie entfiel. Im gleichen

Zeitraum musste die Landwirtschaft einen Verlust von 3,8 Millionen Arbeitsplätzen verzeichnen.

Schätzungen zufolge kann man davon ausgehen, dass täglich zwischen 5 000 und 15 000 Arbeitsplätze durchschnittlich in jedem Mitgliedstaaten entstehen und wegfallen.

Die Frage stellt sich nun, ob wir „etwas unternehmen sollen“ und wenn ja, was wir tun können. Die EU ist der Ansicht, dass Anpassung an den Wandel wichtig ist – denn dies ist der bestmögliche Weg, um zukünftiges Wachstum und unseren Wohlstand zu sichern.

## VORBEREITUNG

### Alle Stakeholder müssen in Humankapital und Schulungen investieren

Wirksames Antizipieren und Änderungsmanagement erfordern frühzeitige und effektive Vorbereitungen.

Dabei kann Beschäftigten, Unternehmen, staatlichen und regionalen Behörden sowie den Sozialpartnern eine aktive Rolle zukommen.

Unternehmen müssen sich beispielsweise an den Wandel anpassen, während Arbeitnehmer neue Kompetenzen und Know-how entwickeln müssen. Beschäftigte und Regionen müssen sehr frühzeitig auf bestimmte Umstrukturierungen vorbereitet werden. Die Verantwortung dafür liegt sowohl bei einzelnen Arbeitnehmern als auch bei Unternehmen, Regierungen und

regionalen Entscheidungsträgern. Alle Stakeholder müssen mobil werden und eine echte Kultur für lebenslanges Lernen entwickeln und ausbauen.

Die Verbesserung von Kompetenzen und Anpassungsfähigkeit im Arbeitsbereich hat in der europäischen Beschäftigungsstrategie daher Priorität. Um den Wissensstand und die Kompetenzen der Beschäftigten mit Unterstützung des Europäischen Sozialfonds verbessern zu können, bedient sich die EU – auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene – einer umfassenden Reihe von Methoden und Strategien.

## EU-METHODEN

### All dies sind Schlüsselemente, die die EU zur Unterstützung ihrer Bürger einsetzt

Die EU ist aktiv daran beteiligt, Veränderungen in vielfältigen Bereichen vorauszusehen und zu bewältigen. Viele davon sind indirekt mit dem Arbeitsmarkt verbunden:

- die **Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung**, um Wirtschaftswachstum zu fördern, Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und Arbeitsplätze zu schaffen;
- die **Europäische Beschäftigungsstrategie**, die eine zentrale Rolle bei der Koordinierung der Beschäftigungspolitik der Mitgliedstaaten spielt;
- **Industriepolitik** und **Innovationsmaßnahmen** schaffen die Bedingungen für langfristige wirtschaftliche und technologische Entwicklung;
- die **Handelspolitik**, mit der die EU ihre Funktion als Global Player ausübt;
- **Bildungs- und Ausbildungsmethoden** stützen und fördern einen hohen Standard an

- Grundfertigkeiten und lebenslanges Lernen;
- **Strukturfonds** leisten einen großen Beitrag zur wirtschaftlichen und sozialen Umstellung von Gebieten und Umschulung von Beschäftigten, die von Restrukturierungen betroffen sind.

Bevor die Europäische Kommission Methoden und Maßnahmen europaweit einsetzt, beurteilt und berücksichtigt sie deren wirtschaftliche, soziale und umweltbedingte Auswirkungen. Somit kann sichergestellt werden, dass mögliche Betroffene adäquat auf einen Strukturwandel vorbereitet werden.

Um vermehrt Konvergenz und Synergien zwischen den vielfältigen Zielen und Politiken zu Restrukturierungen zu erreichen, wurde eine interne Arbeitsgruppe „Umstrukturierungen“ gegründet, in der die betroffenen Abteilungen der Kommission vertreten sind.

# SOLIDARITÄT

## EU-Förderprogramme helfen, Arbeitnehmer auf Veränderungen und deren Bewältigung vorzubereiten

Die EU-Förderung spielt eine zentrale Rolle, um Beschäftigte dabei zu unterstützen, sich auf den Strukturwandel umzustellen. Der **Europäische Sozialfonds (ESF)** fördert Beschäftigung und unterstützt Bürger dabei, ihre Ausbildung und Kompetenzen zu erweitern und ihre Arbeitsplatzperspektiven zu verbessern.

Der ESF wurde 1957 mit dem Ziel gegründet, die Einkommensunterschiede und ungleichen Lebensstandards in allen EU-Mitgliedstaaten und Regionen zu reduzieren und auf diesem Weg wirtschaftliches und soziales Wohlergehen zu fördern. Von 2007 bis 2013 wird der ESF in den Mitgliedstaaten Maßnahmen für eine gesteigerte Anpassungsfähigkeit von Arbeitnehmern und

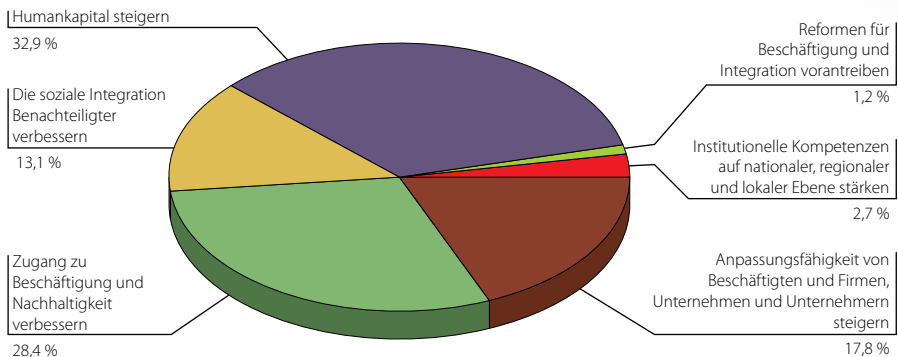
Unternehmen unterstützen. Auf diesem Weg soll gleichzeitig das Antizipieren und die positive Bewältigung von wirtschaftlichen Veränderungen verbessert werden.

Kürzlich wurde der **Europäische Fonds zur Anpassung an die Globalisierung (EGF)** gegründet. Er soll Arbeitnehmer, die aufgrund von Umstrukturierungen, ausgelöst durch Handelsliberalisierungen, entlassen wurden, kurzfristig wieder ins Erwerbsleben zurückführen.

Er kommt unter bestimmten Bedingungen bei Umstrukturierungen zur Anwendung, die zu 1 000 oder mehr Entlassungen über eine bestimmte Zeitperiode geführt haben.

© Dailly Life/Carl Cordonnier

### Verteilung des ESF Europäische Social fonds durch Prioritätsteam



NB: Die Summe ist nicht 100 %, da Kategorien, die nicht mit dem ESF verbunden sind, und Technische Unterstützung nicht mit eingeschlossen sind.

# EUROPÄISCHER SOZIALER DIALOG

## Die Sozialpartner in der EU und ihr Engagement, Strukturwandel und seine sozialen Auswirkungen zu bewältigen

Mit dem Ziel, ihre internen Umstrukturierungspolitiken zu vervollständigen, fördert die EU nachhaltig den Dialog zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften. 2003 stellten die europäischen Sozialpartner auf Anfrage der Kommission Orientierungsmerkmale auf, die hinsichtlich des Änderungsmanagements und dessen sozialen Auswirkungen Anhaltspunkte geben könnten. Als Grundlage dienten spezifische Fallstudien.

Mit diesen Orientierungen wird uns aufgezeigt, wie wesentlich es ist, die Gründe für Struktur-

wandel frühzeitig zu klären. Beschäftigten muss genügend Zeit gewährt werden, eigene Kompetenzen und Qualifikationen ausbauen und entwickeln zu können, und unternehmensinterne und externe Mobilität muss gleichzeitig begünstigt werden. Somit können Erfolgsperspektiven für betroffene Geschäftsunternehmen optimal sichergestellt werden und zur wirtschaftlichen Neuentwicklung in den Gebieten, die durch Umstrukturierungen betroffenen sind, beitragen.

## UNTERNEHMEN

### Arbeitgeber können zur Schaffung eines verantwortlichen und vertrauensvollen Arbeitsklimas beitragen

In der Umstrukturierungsstrategie der EU spielen Unternehmen eine zentrale Rolle. Sie können ihre Beschäftigten dabei unterstützen, besser vorbereitet zu sein und sich gut an Veränderungen anzupassen.

Die EU hat eine Anzahl von etablierten, bewährten Praktiken aufgezeigt, die deutlich machen, wie Arbeitgeber ein verantwortliches und vertrauensvolles Arbeitsklima schaffen können. Eine gute Informationsübermittlung wird von

Arbeitnehmern und ihren Vertretern als positiv bewertet. Rund 10 Millionen Beschäftigte haben europaweit das Recht auf Unterrichtung und Anhörung bei Unternehmensentscheidungen. Das Recht wird auf EU-Ebene durch ihre europäischen Betriebsräte gewährleistet. Dies gilt zusätzlich zu nationalen und lokalen Verfahren der Mitarbeiterbeteiligung, die für KMU und die von ihnen bereitgestellten 75 Millionen Arbeitsplätze große Bedeutung haben.

## REGIONALE DIMENSION

### Initiativen auf regionaler Ebene leisten einen wichtigen Beitrag zu unserem erfolgreichen Umgang mit Veränderungen

Einzelne Regionen sind auf unterschiedliche Weise von Veränderungen betroffen. Lösungskonzepte müssen daher lokalspezifisch erstellt werden. In der EU gibt es viele Beispiele für dynamische Regionen, die Veränderungen annehmen, Ereignisse antizipieren und ein Geschäftsumfeld schaffen, das von schnellen Entwicklungen und vorausplanendem Handeln geprägt ist.

Es handelt sich dabei um Regionen, in denen alle Akteure – Unternehmen, Gewerkschaften, öffentliche Behörden, Bildungs- und Ausbildungsinstitutionen, lokale Körperschaften usw. – den

Grundkonzepten der Antizipation, der partnerschaftlichen Zusammenarbeit und fortlaufender Investitionstätigkeit in Innovationen und Arbeitskräftepotenzial gemeinsam zustimmen.

Mit dem Ziel, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und sich darauf einzustellen, haben die Strukturfonds – insbesondere der EFRE und der ESF – einen wichtigen Beitrag bei der Förderung der integrierten Aktionen auf regionaler Ebene geleistet. Die Rolle der Strukturfonds dürfte in dieser Hinsicht in den kommenden Jahren weiter ausgebaut werden.

## FORUM UMSTRUKTURIERUNGEN

### Gemeinsam können wir Veränderungen antizipieren, uns darauf einstellen und sie bewältigen

Das **Forum Umstrukturierungen** wurde 2005 als Plattform für den Gedankenaustausch gegründet. An den Diskussionen nehmen Vertreter der europäischen Institutionen, die Regierungen der Mitgliedstaaten, regionale und lokale Behörden und die Sozialpartner teil. Das Ziel besteht darin, sich über aktuelle globale Veränderungen abzustimmen und sicherzustellen, dass die verschiedenen bestehenden Initiativen optimal koordiniert werden.

Das Forum kommt in regelmäßigen Abständen zusammen. In Folge der Einführungssitzung hat die Kommission eine Reihe von Seminaren organisiert, die sich auf spezifische Aspekte der Restrukturierungsprozesse (die sektorspezifische und die territoriale Dimension, die Rolle der Sozialpartner, die Hilfsmittel zur Antizipation und die Merkmale der KMU) sowie bestimmter Marktsektoren (Automobil- und Verteidigungsindustrie) beziehen.

## Wo finde ich weitere Informationen?

Im Anschluss an das Forum Umstrukturierungen zur Antizipation, das im Juni 2007 stattfand, wurde entschieden, ein Dokumentationszentrum einzurichten. Unter der Bezeichnung „Anticipedia“ bietet dieser Online-Service Informationen zur Antizipation von Strukturwandel und Restrukturierungen.

Die auf der Webseite verfügbaren Informationen werden von der Kommission und allen Wirtschaftsakteuren, die sich mit Restrukturierungsprozessen befassen, bereitgestellt.

Ein Bericht mit dem Titel *Umstrukturierungen in Europa* wird regelmäßig veröffentlicht. Die jüngste Veröffentlichung 2008 enthält einen Rückblick zu den Maßnahmen, die die EU unternimmt, um den Wandel am Arbeitsmarkt antizipieren und bewältigen zu können.

Weitere Informationen unter:

<http://ec.europa.eu/social>

- ➔ Für uns arbeiten
  - ➔ Stellenangebote
  - ➔ Auf wirtschaftlichen Wandel reagieren

Weitere Links:

<http://www.eurofound.europa.eu/>

[http://www.eesc.europa.eu/sections/ccmi/index\\_en.asp](http://www.eesc.europa.eu/sections/ccmi/index_en.asp)

Bitte wenden Sie sich an das Referat F.3:

[empl-f3-unit@ec.europa.eu](mailto:empl-f3-unit@ec.europa.eu)

© Europäische Gemeinschaften, 2008

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Luxembourg

GEDRUCKT AUF CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER