

Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

A. Einführung

Aufruf an alle Akteure der europäischen Chemieindustrie

Die Sozialpartner der europäischen Chemieindustrie – die Europäische Föderation der Bergbau-, Chemie- und Energiegewerkschaften (EMCEF) und die Gruppe der europäischen Arbeitgeber in der Chemie (European Chemical Employers Group – ECEG) – appellieren gemeinsam an alle Akteure in der europäischen Chemieindustrie – die nationalen, regionalen und lokalen Sozialpartner, Unternehmensleitungen, Arbeitnehmer und ihre Vertreter auf Unternehmensebene – die folgenden gemeinsamen Erkenntnisse in ihren Aktivitäten zu berücksichtigen und zur allgemeinen Umsetzung der im folgenden Dokument erläuterten Ergebnisse in der europäischen Chemieindustrie beizutragen.

Die europäische Chemieindustrie

Die europäische Chemieindustrie ist als Lieferant innovativer Lösungen für die gesamte europäische Wirtschaft unersetzbar und für die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen wie Klimawandel, Umweltschutz und Erhalt der Lebensqualität unerlässlich. In den 27 Mitgliedsstaaten der EU bietet die chemische Industrie zwei Millionen Menschen direkt Beschäftigung, wobei die meisten Arbeitsplätze ein hohes Qualifizierungsniveau und eine konstante Weiterbildung erfordern.

Als einer der ersten wirklich globalisierten Sektoren haben die Sozialpartner der Chemieindustrie, die Unternehmen und Beschäftigten, in den letzten Jahrzehnten der Umstrukturierung weit reichende Erfahrungen gesammelt.

Die Sozialpartner der europäischen Chemieindustrie



Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

EMCEF

Die Europäische Föderation der Bergbau-, Chemie- und Energiegewerkschaften vertritt insgesamt 2.5 Millionen Angestellte und Arbeiter in 35 Ländern und 129 nationale Gewerkschaften in einem großen Spektrum verschiedener Branchen. Dazu gehören die chemische Industrie, aber auch der Bergbau, die Energie und mehrere Prozessindustrien. Die Föderation ist einer der zwölf Industrieverbände, die dem EGB angehören. Die EMCEF entstand 1996 durch den Zusammenschluss der Europäischen Föderation der Bergbaugewerkschaften und der Europäischen Föderation der chemischen und allgemeinen Industriegewerkschaften und arbeitet eng mit der ICEM zusammen, der internationalen Föderation der Chemie- und Bergbaugewerkschaften.

ECEG

Die „European Chemical Employers Group“ ist eine unabhängige Föderation innerhalb von CEFIC – dem Dachverband, der die europäische Chemieindustrie in vielen Bereichen vertritt. Die ECEG, die mit sozialen Angelegenheiten und dem sozialen Dialog im Namen der Industrie betraut ist, wurde 2002 gegründet und zählt derzeit unter ihren Mitgliedern 23 nationale Arbeitgeberverbände der Chemieindustrie aus ebenso vielen europäischen Ländern.

Projekt zur Umstrukturierung, Bewältigung des Wandels, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung in der europäischen Chemieindustrie

Von Juli 2007 bis Mai 2008 haben die Sozialpartner der Chemieindustrie gemeinsam ein Projekt zur Umstrukturierung, Bewältigung des Wandels, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung in der europäischen Chemieindustrie bearbeitet. Im Laufe des Projekts wurden zwei Workshops veranstaltet, einer für die Länder der EU 15 in Wiesbaden (Deutschland) und ein zweiter in Prag (Tschechische Republik) für die Länder der EU 12. Beide fanden im September 2007 statt. Im November 2007 hielten



Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

die europäischen Sozialpartner eine Konferenz mit Vertretern aus den Ländern der EU 27 in Lissabon ab. Die EU-Kommission, die Dubliner Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, das European Monitoring Centre for Change (EMCC) der EU-Kommission und – als externe Projektpartner – die London School of Economics (LSE) (Vereinigtes Königreich) und die „Foundation for Advanced Social Trust (fast-bg)“ aus Sofia (Bulgarien) begleiteten das Projekt beratend.

Das Projekt erhielt Fördermittel von der Europäischen Kommission über die GD Beschäftigung, Soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit. Die Sozialpartner möchten ihren Dank für die Unterstützung ihrer Aktivitäten äußern. Nichtsdestotrotz tragen die Sozialpartner – ECEG und EMCEF – die alleinige Verantwortung für dieses Dokument und die Europäische Kommission ist nicht für die mögliche Verwendung der hierin enthaltenen Informationen verantwortlich.

**Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt
“Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“**

B. Allgemeine Ergebnisse

Umstrukturierung in der europäischen Chemieindustrie

In den letzten Jahren wurden massive Investitionen in den Aufbau zusätzlicher Produktionskapazitäten in Asien und Nahost getätigt. Dieser Trend wird anhalten. Die Investitionen in Europa konzentrierten sich darauf, die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität bestehender Produktionsanlagen zu stärken. Die Umstrukturierung ist also ein weit verbreitetes Phänomen in der Branche. Der Produktionsanstieg war in der EU schwächer als weltweit und die Gesamtbeschäftigung in der europäischen Chemieindustrie ist heute geringer als vor einigen Jahren. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten ist in der Chemiebranche gestiegen und der prozentuale Anteil gering qualifizierter und ungelernter Arbeitnehmer ist heute niedriger als früher.

Die Art der Umstrukturierungsmaßnahmen ist in der europäischen Chemieindustrie jedoch sehr vielfältig. Die Fälle sind nie völlig vergleichbar und es sind viele verschiedene Phänomene zu beobachten. Um der Vielfalt der Umstrukturierungen Rechnung zu tragen, kann kein Einheitsansatz gewählt werden, sondern es sind maßgeschneiderte Herangehensweisen für jeden einzelnen Fall erforderlich.

Zunächst können Umstrukturierungen, die nur ein einzelnes Unternehmen, Werk, Labor oder einen Bürostandort betreffen, von solchen unterschieden werden, bei denen ein ganzer Sektor oder gar die gesamte Wirtschaft auf nationaler oder europäischer Ebene von Änderungen betroffen sind. Letztere Situation war vor allem in den letzten 18 Jahren in den Ländern der EU 12 zu beobachten – und in einigen Ländern läuft die Privatisierung noch. Jedoch kennt auch die Chemieindustrie in der EU 15 solche Auswirkungen. Diese Art von Umstrukturierung wird in der Regel von politischen Entscheidungen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen ausgelöst, die sich auf die chemische Industrie auswirken, oder durch große technologische Fortschritte. Vor allem in Fällen, wo viele Unternehmen oder Standorte betroffen

Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

sind, ist es hilfreich, wenn die Sozialpartner auf nationaler oder europäischer Ebene eng zusammenarbeiten. Sie können einen Rahmen schaffen, um einzelne Firmen und Mitarbeiter – die für gewöhnlich in diesen Situationen alle zum selben Zeitpunkt mit den gleichen Problemen kämpfen – zu unterstützen und den Schulterschluss üben, um die Interessen ihres Sektors gegenüber der Politik und Öffentlichkeit zu vertreten.

Die häufigsten Formen der Umstrukturierung, die tendenziell Einzelunternehmen oder Standorte betreffen, sind das Ergebnis von:

- Fusionen und Akquisitionen / Eigentümerwechsel
- Auslagerung / Offshoring
- Schließungen
- Expansion
- Firmeninterner Strukturwandel
- Outsourcing
- Standortverlagerungen

(Diese Liste bezieht sich auf die Umstrukturierungstypen, wie sie vom „European Monitoring Centre on Change“ – EMCC der EU-Kommission verwendet werden.)

In diesen Situationen können die Sozialpartner auf nationaler oder europäischer Ebene Leitlinien, Empfehlungen oder ein Instrumentarium an die Hand geben, um die Umstrukturierung zu bewältigen (z. B. im Rahmen der nationalen Tarifverträge oder gemeinsamer Texte, wo diese existieren). Detaillierte Gespräche über die Umstrukturierung werden jedoch in der Regel auf Ebene des Unternehmens oder Standorts zwischen dem Management und den zuständigen Arbeitnehmervertretern geführt.

All diese Umstrukturierungsformen kann man von sehr verschiedenen Blickwinkeln aus betrachten:

- Management in der Unternehmenszentrale
- Leitung lokaler Werke

Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

- Arbeitnehmer und ihre Vertreter (z. B. Betriebsräte) in Werken und Unternehmen
- Arbeitgeberverbände auf nationaler und europäischer Ebene
- Gewerkschaften auf nationaler und europäischer Ebene
- Regionale Verwaltungen
- Nationale Regierungen
- Etc.

Je nach Blickwinkel wird die Interpretation der Situation anders aussehen und es werden sich auch die als geeignet betrachteten Maßnahmen unterscheiden. Daher ist ein umfassender Dialog zwischen allen Akteuren, die ein Interesse an der Umstrukturierung haben, erforderlich, um sich gegenseitig mit den jeweiligen Erwartungen zu verstehen und so nachhaltige Lösungen zu finden.

Die europäischen Sozialpartner der Chemieindustrie haben die Umstrukturierungen in ihrem Sektor in den letzten Jahren aufmerksam verfolgt. Außerdem haben sie sich aktiv an der politischen Diskussion um die Umstrukturierung beteiligt, sowohl im sozialen Dialog als auch an der Politikdebatte um dieses Thema. Da es auf der Hand liegt, dass die stattfindende Umstrukturierung weit reichenden Einfluss auf die Arbeitsplätze in der chemischen Industrie hat, haben ECEG und EMCEF beschlossen, Erfahrungen auszutauschen und das Thema auf sektoraler Ebene in Europa eingehender zu erörtern.

Die EU-Chemieindustrie ist nicht unverhältnismäßig stark von Umstrukturierungen betroffen.

Die Studien und Daten, die im Laufe des Projekts vorgestellt wurden – insbesondere durch EMCC (European Monitoring Centre for Change, Dublin) der EU-Kommission – haben gezeigt, dass die europäische Chemieindustrie heute nicht stärker von Umstrukturierungen betroffen ist als andere Industriesektoren – und die jüngsten

Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

Daten haben nachgewiesen, dass die Mehrheit der Umstrukturierungsmaßnahmen mehr Arbeitsplätze geschaffen hat als abgebaut wurden. Nichtsdestotrotz ist die Umstrukturierung ein laufender Prozess in der europäischen chemischen Industrie so wie in vielen anderen Teilen der Wirtschaft. Es gab in unserer Branche keinen eindeutigen Startpunkt für die Umstrukturierungen und genauso wird es keinen Endpunkt geben. Die vorliegenden Informationen zeigen, dass viele Umstrukturierungen in der Chemieindustrie sich nicht auf ein einzelnes Werk oder einen Standort beschränken und daher grenzübergreifende Auswirkungen haben.

Verlagerung nicht der Haupttreiber

Die vom EMCC bereitgestellten Daten zeigen, dass die Produktionsverlagerung nicht die wichtigste Triebfeder für Umstrukturierungen in der chemischen Industrie ist. Es gibt solche Fälle, aber ihre Zahl ist im Vergleich zu anderen Umstrukturierungsarten sehr gering (weniger als 10 Prozent aller Umstrukturierungen) und viel kleiner als in vielen anderen Wirtschaftssektoren.

Besondere Situation der mittel- und osteuropäischen Chemieindustrie

Es gibt noch immer strukturelle Unterschiede zwischen der Chemieindustrie in den Ländern der EU 15 und der EU 12. Die Unternehmen in diesem Sektor sind in den mittel- und osteuropäischen Ländern (MOEL) im Schnitt kleiner als in der EU 15; die Infrastruktur, insbesondere für die Logistik (Pipelines, Häfen, Schienentrassen etc.), benötigt noch immer zusätzliche Investitionen und ist nicht ausreichend in die Systeme der EU 15 integriert; die chemischen Produkte verzeichnen in den meisten Ländern Mittel- und Osteuropas ein zunehmendes Handelsdefizit. Neben anderen legen diese Fakten den Schluss nahe, dass sich der Sektor in diesen Ländern auf einen intensiveren Konsolidierungsprozess einrichten muss. Gleichzeitig ist ein höheres Wachstumspotenzial beim Verbrauch und der Produktion von Chemikalien

**Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt
“Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“**

festzustellen. Alle einschlägigen nationalen und EU–Politiken müssen diese Unterschiede berücksichtigen.

Umstrukturierungen erhalten die Wettbewerbsfähigkeit

Die Fälle und Informationen, die während des Projekts vorgestellt wurden, haben gezeigt, dass Umstrukturierungen überwiegend durch wirtschaftliche Entwicklungen verursacht werden, d.h. der Notwendigkeit für Unternehmen, auf den globalen Märkten wettbewerbsfähig zu sein, langfristig Erfolg zu haben und ausreichende Rentabilität zu erreichen. Umstrukturierungen in diesen Situationen sind Reaktionen, um die Wettbewerbsfähigkeit eines bestimmten Geschäftsbereichs, Werks, einer Produktionsanlage, eines Unternehmens etc. wieder zu erlangen, zu erhalten oder zu steigern. Daher sollten Umstrukturierungen dieser Art weder vermieden noch behindert werden, da ansonsten die Wettbewerbsfähigkeit sinkt oder völlig verloren geht, mit möglicherweise dramatischen Folgen für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Die Umstrukturierung kann daher oft als positiver Schritt gesehen werden, der langfristig die Chancen aller Beteiligten sichert.

Umstrukturierungen hingegen, die durch neue Gesetze und politische Beschlüsse ausgelöst werden, können nicht immer so positiv gesehen werden. In diesen Fällen sollten das Management und die Beschäftigten, die Sozialpartner auf der nationalen/ europäischen Ebene ihre Kräfte bündeln, um diese Entscheidungen so früh wie möglich zu beeinflussen, indem sie den zuständigen Behörden die möglichen Folgen aufzeigen. Ist es nicht möglich, die Gesetzgebung so zu gestalten, dass negative Auswirkungen auf den Sektor vermieden werden, sollte zumindest ausreichend Zeit für die Unternehmen vorgesehen werden, um ihre Aktivitäten an die neuen Bestimmungen anzupassen, und für die betroffenen Arbeitnehmer, um sich auf eine berufliche Umschulung vorzubereiten.

Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

Umstrukturierungen betreffen Arbeitnehmer

Auch wenn die Umstrukturierung für die Zukunftsaussichten des Sektors und seiner Unternehmen im Allgemeinen positiv ist – oft führt sie zum Beschäftigungsanstieg – haben bestimmte Maßnahmen oft negative Auswirkungen für einzelne Mitarbeiter, Subsektoren, Unternehmen, Werke oder Produktionsanlagen. Hier müssen die notwendigen Änderungen so gesteuert werden, dass die negativen Folgen so weit wie möglich minimiert werden – ohne die Umstrukturierung selbst zu umgehen.

C. Beispielhafte Praktiken in der chemischen Industrie

Beispielhafte Praktiken, die ermittelt wurden

Im Laufe des Projekts wurden einige Beispiele vorbildlicher Vorgehensweisen („Good Practice“) vorgestellt, die zeigen, wie man mit Veränderungen umgehen kann, um die besten Ergebnisse für alle Beteiligten zu erreichen. Alle Beispiele waren Einzelfälle und für bestimmte Situationen maßgeschneidert. Man kann jedoch anhand dieser Fälle eine Reihe allgemeiner Erkenntnisse festmachen, die Wege aufzeigen, wie Umstrukturierungsfälle gehandhabt werden sollten. Es wurden unter anderem die folgenden Themenstellungen festgehalten:

- *Vertrauen innerhalb des Unternehmens und der Standorte aufbauen – konstruktiv zusammenarbeiten*

Um Umstrukturierungsmaßnahmen, wenn sie erforderlich werden, möglichst erfolgreich abwickeln zu können, ist es hilfreich, dauerhaft eine Atmosphäre des Vertrauens zwischen dem Management und den Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertretern im Unternehmen zu pflegen. Die Arbeitnehmer sollten beispielsweise regelmäßig über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens oder die Geschäftsstrategie unterrichtet werden. Dies wird es



Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

beiden Seiten ermöglichen, bei der Bewältigung einer Umstrukturierung eng zusammenzuarbeiten und beiden Seiten in solchen Gesprächen die nötige Glaubwürdigkeit verleihen.

➤ *Mögliche Szenarien für Veränderungsmanagement diskutieren*

Da die Umstrukturierung ein permanenter Prozess ist und früher oder später jedes Unternehmen, jedes Werk oder jede Produktionsanlage betreffen wird, ist es sinnvoll, wenn Management und Arbeitnehmer und ihre jeweiligen Vertreter im Unternehmen darüber sprechen, wie mit solchen Situationen umgegangen werden soll. Dies geschieht gemäß den nationalen Traditionen oder bestehenden Bestimmungen. So sind beide Seiten auf die Situation vorbereitet, wenn Veränderungen erforderlich werden, und der gesamte Prozess wird so für alle vorhersehbarer und verständlicher.

➤ *Vertrauen zwischen den Sozialpartnern aufbauen*

Die Notwendigkeit, Veränderungen zu antizipieren und sich auf allen Ebenen auf die Umstrukturierung vorzubereiten, verlangt den Sozialpartnern auf europäischer, nationaler oder regionaler Ebene die Fähigkeit zur Kooperation ab. Daher ist nicht nur die gegenseitige Anerkennung wichtig, sondern die Sozialpartner müssen auch in der Lage sein, ihre Rolle auszufüllen und dazu über die nötigen Ressourcen verfügen und ihre Mitglieder repräsentativ vertreten. Wie die Sozialpartner im Einzelnen organisiert sind und miteinander arbeiten, richtet sich natürlich nach den Bestimmungen und Gepflogenheiten der jeweiligen Ebene (regional, national oder europäisch).

➤ *Regelmäßig und rechtzeitig informieren*

Die wichtigste Bedingung, um Umstrukturierungen erfolgreich bewältigen zu können, selbst wenn sie sich für einzelne Beschäftigte negativ auswirken, ist der Informationsfluss. Nur wenn alle Akteure Informationen austauschen, können alle die Notwendigkeit und den Kontext der einzelnen Maßnahme nachvollziehen. Daher ist es für das Management ratsam, alle Mitarbeiter von dem Moment an, wo sich die Notwendigkeit der Umstrukturierung zeigt, bis zum Abschluss der Umsetzung notwendiger Änderungen zu informieren und

Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

zwar unabhängig davon, ob sie direkt betroffen sind oder nicht. Es sollte regelmäßig und rechtzeitig darüber informiert werden, warum eine Entscheidung erforderlich war, wer die Entscheidung getroffen hat, welche möglichen Alternativen sich geboten haben und ob und inwiefern die Entscheidung in der Umsetzungsphase geändert werden musste. Dies kann dazu beitragen, der Verbreitung von Gerüchten und Fehlinformationen entgegenzuwirken. Außerdem müssen Management und Arbeitnehmer- / Gewerkschaftsvertreter untereinander einen Weg finden, angemessen mit vertraulichen Informationen umzugehen.

- *Kontinuierliches „lebenslanges“ Lernen mit Investitionen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer erhält die Beschäftigungsfähigkeit auf einem hohen Niveau*
Wird ein Arbeitsplatzwechsel für einen bestimmten Beschäftigten erforderlich – entweder innerhalb des Unternehmens oder extern – sind sein Know-how und Ausbildungsstand wichtig, um ihn für die neue Position zu qualifizieren. Um die Beschäftigungsfähigkeit auf dem geforderten Niveau zu halten – was im Interesse des Beschäftigten sowie des Arbeitgebers liegt – ist es sinnvoll, gemeinsam und regelmäßig mögliche Fortbildungsmaßnahmen zu definieren und eine gerechte Lastenverteilung der Kosten für solche Fortbildungen nach den nationalen Traditionen und Bestimmungen zu vereinbaren. Bei solchen Fortbildungen erworbene Kenntnisse sollten dokumentiert und es sollten bestehende europaweite Zertifikate verwendet werden, um es zukünftigen Arbeitgebern zu erleichtern, die Qualifikation eines Arbeitnehmers zu beurteilen. Die Sozialpartner der Chemieindustrie auf europäischer Ebene werden auch weiterhin die Entwicklung solcher europaweiten Zertifizierungen und Qualifikationsbeschreibungen fördern.
- *Programme (Fortbildung, Informationen etc.) umsetzen, um Arbeitnehmer auf neue Aufgaben vorzubereiten*
Wenn Beschäftigte ihren Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens wechseln müssen oder sich die Art ihres Arbeitsplatzes durch eine Umstrukturierung

Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

ändert, ist es hilfreich, frühzeitig Fortbildungsmaßnahmen und Informationen über die neuen Jobanforderungen vorzusehen.

- *Finanzielle Mittel für Investitionen in die Beschäftigungsfähigkeit nutzen*
Wenn Finanzmittel öffentlicher Institutionen verfügbar sind oder gemäß der nationalen Gesetzgebung oder Traditionen vom Unternehmen aufgrund der Umstrukturierung bereitgestellt werden müssen, ist es eventuell sinnvoller, diese primär für die Schulung betroffener Arbeitnehmer und für Programme zu nutzen, die ihnen helfen, eine neue Stelle zu finden, statt einfach Abfindungen zu zahlen. Dies erhöht die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer und hilft ihnen, langfristig ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu sichern.
- *Ausgliederung*
In Umstrukturierungsfällen, die nicht zwangsweise zum Beschäftigungsverlust führen, aber zum Wechsel des tatsächlichen Arbeitgebers (Outsourcing, Ausgliederung etc.), hat es sich als hilfreich erwiesen, betroffene Mitarbeiter so schnell wie möglich über die Beschäftigungsbedingungen des neuen Arbeitgebers zu unterrichten und zu versuchen, faire Transferlösungen zu finden, wo immer dies erforderlich und möglich war. Um außerdem ein hohes Maß an Sicherheit im Betrieb aufrechtzuerhalten, sollten die Sozialpartner der Chemieindustrie, wo immer dies mit dem Mandat der zuständigen regionalen, nationalen oder europäischen Organisationen möglich ist, eine gemeinsame Analyse der relevanten Prozesse und Standards in den beauftragten Firmen durchführen. Die europäischen Sozialpartner untersuchen derzeit die Möglichkeit weiterer gemeinsamer Arbeiten in diesem Bereich.
- *Enge Zusammenarbeit mit lokalen Institutionen und interne Jobbörsen*
Wird eine Anpassung der Anzahl der an einem Standort Beschäftigten erforderlich, sollten die betroffenen Arbeitnehmer, ihre Vertreter und ihr Management die lokale Arbeitsvermittlungsagentur so früh wie möglich kontaktieren. So ist es möglich, ihre Beratung und Wissen über den lokalen Arbeitsmarkt im Prozess zu berücksichtigen. In größeren Unternehmen ist es

Gemeinsame Erkenntnisse aus dem Projekt “Restructuring, Managing Change, Competitiveness & Employment“

eventuell möglich, bestehende interne Jobbörsen zu nutzen oder eine solche einzurichten, um Mitarbeitern Stellen an anderen Produktionsstandorten des Unternehmens zu vermitteln. Eine weitere Möglichkeit ist, sich bei lokalen Partnerfirmen wie Zulieferern oder Hauptkunden nach neuen Jobchancen zu erkundigen. Die nationalen oder regionalen Sozialpartner können vielleicht Hilfe leisten, indem sie je nach nationalem Recht und Traditionen einen Rahmen für die Jobbörsen, Schulungsmaßnahmen oder Unterstützung für die Außenvermittlung bereitstellen. All diese Schritte können natürlich nur dann erfolgreich sein, wenn alle Seiten die erforderliche Flexibilität zeigen – das Management, die betroffenen Arbeitnehmer und ihre Vertreter.

- *Nationale Erfahrungen und Arbeitgeber-/Arbeitnehmer-Beziehungen müssen respektiert werden, aber länderübergreifende Umstrukturierungen erfordern breite Diskussionen mit allen betroffenen Parteien*

Es ist sehr wichtig, die stark unterschiedlichen nationalen Traditionen und Bestimmungen zu respektieren, die es in den 27 EU-Mitgliedsstaaten zu Umstrukturierungen im Allgemeinen und dem Arbeitsrecht und den sozialen Sicherungssystemen im Besonderen gibt. Daher können einige Diskussionen und Entscheidungen nur durch die zuständigen nationalen Behörden und Institutionen erfolgen. Da jedoch viele Umstrukturierungsmaßnahmen grenzübergreifender Natur sind, hat es sich als sinnvoll erwiesen, Prozesse zu organisieren, an denen Vertreter aller betroffenen Gruppen aus den einzelnen Ländern beteiligt sind. Dies findet üblicherweise im Rahmen der bestehenden europäischen Betriebsräte oder Betriebsräte der SE (Societas Europaea) statt.

Brüssel, September 2008

Reinhard Reibsch
Generalsekretär EMCEF

Lutz Mühl
Sekretär des Vorstands der ECEG