

# STEP

**Strengthening The Employee  
Participation in Railway Sector**



With financial support from the European Union





**Sozialer Dialog und Verhandlungen mit Arbeitgebern in Polen,  
Ungarn, Slowakei, Tschechei, Griechenland, Italien.**

**Zusammenfassung des Projektes**

# STEP



## “STEP - Strengthening The Employee Participation in railway sector”

### “STEP - Stärkung der Arbeitnehmerbeteiligung im Eisenbahnsektor”

**Zeitraumen:** 1/11/2014- 30/4/2016

**Antragsteller:** ZZM-Polen

**Partnerländer:** FS SR- Slowakei; MOSZ- Ungarn; P.E.P.E.- Griechenland; FAST Ferrovie- Italien; FSCR- Tschechien

**Wichtigstes Projektziel** ist eine Steigerung der **Mitarbeiterbeteiligung im Eisenbahnsektor an Entscheidungsprozessen in ihren Unternehmen**, sowie Förderung der Umsetzung der europäischen Rechtsvorschriften auf diesem Gebiet. Entwicklung der gewerkschaftlichen Zusammenarbeit auf internationaler Ebene, Verbesserung des Informationsflusses und der Kommunikation, die für den sozialen Dialog unabkömmlich sind.

**Die erwarteten Ergebnisse, die durch die Projektumsetzung erzielt werden konnten:**

- Umfangreicheres Wissen der Projektpartner über Unterrichts-, Anhörungs- und Mitbestimmungsrechte;
- Aufbau von langzeitigen Beziehungen zwischen den Partnerländern;
- Ausarbeitung gemeinsamer Lösungen und Empfehlungen für den sozialen Dialogaufbau im Eisenbahnsektor;
- höhere Beteiligung der Bahnmitarbeiter am Änderungsmanagement im Unternehmen.



Im Rahmen der Projektumsetzung fand eine Reihe von Treffen statt, die internationalen Charakter haben. Das **erste Treffen** war eine internationale Konferenz **in Warschau, am 24. Januar 2015**. An dieser Konferenz nahmen 18 Personen, je 3 Teilnehmer von jeder Partnerorganisation teil. Das wichtigste Ziel dieser Konferenz war die Besprechung der aktuellen Lage im Eisenbahnsektor und des Beteiligungsgrads der Mitarbeiter an den Entscheidungsfindungsprozessen in jedem Partnerland. Ein weiteres Treffen fand am **24. März in Rom** statt, an dem auch 18 Personen teilgenommen haben. Bei dieser Konferenz rückten



die Wirtschaftskrise in den einzelnen Ländern, sowie deren Einfluss auf den Bahnsektor im jeweiligen Land in den Fokus. Nächstes Treffen, das Schulungscharakter hatte, gab es in **Bratislava am 30. Juni 2015**. Bei diesem Treffen befasste man sich vor allem mit der Besprechung der europäischen Richtlinien über die Arbeitnehmermitbestimmung in europäischen Unternehmen und der Richtlinien, die den allgemeinen Rechtsrahmen für die Unerrichtungs- und Anhörungsrechte festlegen. In **Budapest war dann am 22. September** das führende Thema die Bedeutung und die Rolle der Arbeitnehmervertretungen bei Verhandlungen und das Änderungsmanagement in Unternehmen, sowie Koordinierung des Verhandlungsprozesses auf der nationalen und europäischen Ebene. Das letzte Treffen mit Schulungscharakter fand am **7. Oktober 2015 in Prag statt**. Der Moderator dieses Treffens befasste sich vor allem mit der Problematik des sozialen Dialogs und zeigte auf, wie man den Dialog optimieren und die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften verbessern kann. Die Abschlusskonferenz für das Projekt fand am **12. April 2016 in Thessaloniki statt**. Außer einer Zusammenfassung der im Rahmen des Projektes umgesetzten Maßnahmen haben Delegationen aus allen Partnerländern über ihre Erfahrungen zur Rolle und Bedeutung der internationalen Zusammenarbeit in der Gewerkschaft berichtet.



Wegen der Einsparungen bei der Projektumsetzung konnte am **3. März 2016 ein zusätzliches Treffen in Krakau** organisiert werden, bei dem bisherige Projektmaßnahmen zusammen gefasst werden konnten und eine Schulung zum Thema Verhandlungen mit dem Arbeitgeber, insbesondere zu den Verhandlungstaktiken stattgefunden hat.

Wichtigste Schlussfolgerungen, die aus den erfolgten gemeinsamen Treffen gezogen wurden, mit Herausforderungen für die Lockführergewerkschaften:

- Förderung der betriebsübergreifenden Vorgehensweise bei Tarifverträgen - in Polen kommen Tarifverträge meistens auf der betrieblichen Ebene zustande. Es wurde bei den Seminaren diskutiert, dass wenn Arbeitnehmer branchengewerkschaftlich organisiert sind dies zur Stärkung ihrer Verhandlungsposition führt,
- Steigerung der Mitgliederzahl – Suche nach neuen Mitgliedern auch in privaten Organisationen, insbesondere in den, die sich mit neuen Technologien befassen, denn dort kommen ständig neue Arbeitnehmer hinzu,
- Finanzierung – Suche nach neuen Formen des Finanzmanagements, ein guter Beispiel kam von der italienischen Delegation: dort werden Steuerabrechnungen als entgeltliche Dienstleistung für Arbeitnehmer außerhalb der Gewerkschaften angeboten,
- höhere Beteiligung der jungen Mitglieder, Änderung der Mentalität und der Einstellung gegenüber den Gewerkschaften, denn jahrelang wurde das Bild der Gewerkschaft als einer mit dem Arbeitgeber kämpfenden Organisation kreiert,
- Zusammenarbeit mit externen Experten ist ein wichtiger Aspekt angesichts der sich schnell verändernden Wirtschaft, es werden Juristen, Verhandlungsführer, Wirtschaftsleute usw. benötigt,
- Änderung des Gewerkschaftsbildes, alle Delegationen bezeichneten diesen Punkt als sehr wichtig, denn man arbeitet mit den Medien zusammen und in jedem Land ist eine Abneigung der Medien gegenüber Gewerkschaften zu sehen.

## ALE

Die Autonomen Lokomotivführer-Gewerkschaften Europas (ALE) sind eine Organisation, die in Rom 1989 von Vertretern der Lokomotivführer-Gewerkschaften aus vier Ländern: Deutschland (GLD), Italien (SMA), Holland (VVMC) und der Schweiz (VSLF) gegründet wurde. Später haben sich weitere Gewerkschaften der Maschinenführer aus Europa der ALE angeschlossen.



Die Autonomen Lokomotivführer-Gewerkschaften Europas (ALE) sind aktuell ein Zusammenschluss von 16 europäischen Lokomotivführer-Gewerkschaften. Die ALE-Mitgliedsgewerkschaften organisieren rund 65'000 Lokomotivführer. Als Berufsverband vertritt die ALE deren berufliche und soziale Interessen im europäischen Eisenbahnraum.

## ORGANISATION

### ALE-Kongress

Höchstes Organ ist der ALE-Kongress, der in der Regel alle vier Jahre tagt.

Der ALE-Kongress wählt den geschäftsführenden Vorstand und beschließt über die grundsätzlichen politischen Ziele für den Zeitraum bis zum nächsten Kongress.

Der **ALE-Vorstand** setzt sich zusammen aus dem:

- geschäftsführenden Vorstand,
- den übrigen Präsidenten der ALE-Mitgliedsgewerkschaften, deren Präsident nicht bereits im geschäftsführenden Vorstand vertreten ist

## **Geschäftsführender Vorstand**

Der geschäftsführende Vorstand setzt sich aus einem Präsidenten und zwei Vize-Präsidenten zusammen. Der Aktuelle ALE-Präsident ist Juan Jesus Garcia Fraile (SEMAF Spanien), und die Vize-Präsidenten sind Leszek Miętek (ZZM Polen) und Pietro Serbassi (FAST Italien). Dieses Organ setzt Beschlüsse des Kongresses und des Vorstands um, vertritt ALE nach außen und ist für die Organisation von Treffen verantwortlich.

## **Ziele von ALE**

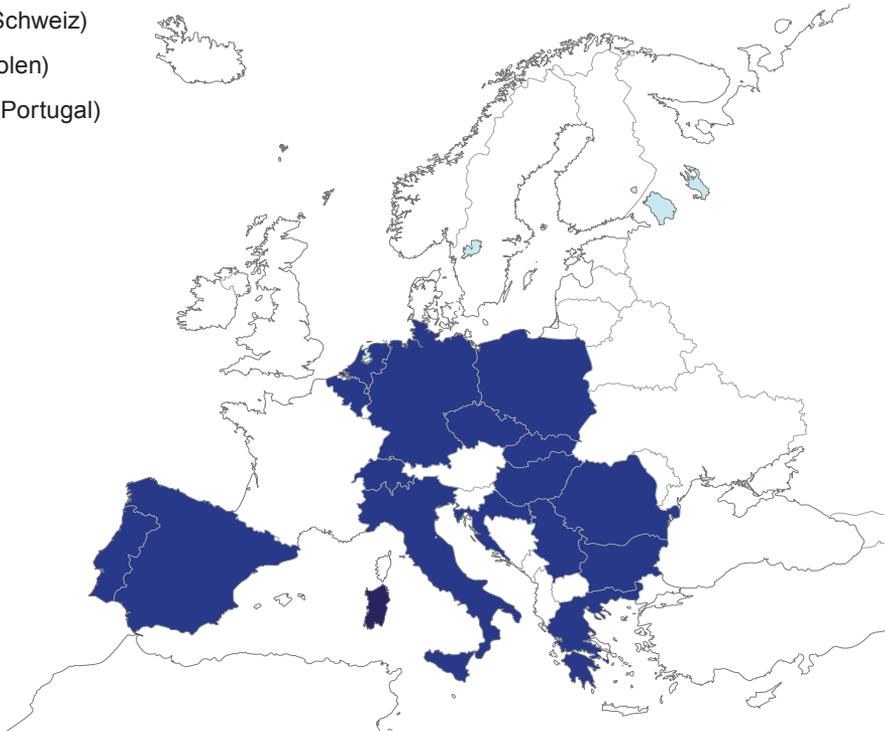
Die ALE plädiert für eine harmonische Entwicklung der Eisenbahn in Europa. Dazu fordert sie, dass klare Regeln aufgestellt werden, die in der Zukunft die Lebensfähigkeit der Eisenbahn, die Arbeitsplätze ihrer Arbeitnehmer und die Bedingungen, zu denen diese ihre Tätigkeit ausführen, sowie einen sicheren Eisenbahnverkehr gewährleisten. ALE setzt sich auch für intensivere Nutzung des Bahntransports in ganz Europa ein.

## **MITGLIEDSCHAFT**

Die Mitgliedschaft in der ALE können alle autonomen und demokratisch organisierten europäischen Lokomotivführer-Gewerkschaften und Berufsverbände erwerben, deren Aufgabe in der Vertretung einzelner oder bestimmter Eisenbahnberufe des Fahrpersonals liegt.

## Aktuelle ALE-Mitglieder:

- SACT (Belgien)
- ULDB (Bulgarien)
- FS CR (Tschechische)
- SSH (Kroatien)
- SEMAF (Spanien)
- GDL (Deutschland)
- P.E.P.E. (Griechenland)
- VVMC (Niederlande)
- MOSZ (Ungarn)
- Fast Ferrovie (Italien)
- FML (Rumänien)
- NSSMS (Serbien)
- FS SR (Slowakei)
- VSLF (Schweiz)
- ZZM (Polen)
- SMAQ (Portugal)



## Tschechische Republik - FSČR



Der Lokomotivführerbund der Tschechischen Republik ist ein freiwilliger Berufsverband, der von politischen Parteien, Staatsorganen, Wirtschaftsorganisationen, sozialen Bewegungen und Bürgerzusammenschlüssen, sowie von anderen Gewerkschaftsorganisationen

unabhängig ist. Er knüpft an Tradition der Gewerkschaftsorganisation Lokomotivführergesellschaft in Prag an, die 1896 gegründet wurde und noch im gleichen Jahr nach einer offiziellen Bewilligung ihrer Satzung am 30. November ihre Tätigkeit als Lokomotivführergesellschaft in der Tschechei aufgenommen hat. Ab 1. Januar 1921 trug diese Gewerkschaftsorganisation den Namen Lokomotivführerbund in der Tschechoslowakischen Republik.

Während des totalitären politischen Regimes wurden die Aktivitäten des Lokomotivführerbunds kraft einer staatlichen Entscheidung eingestellt. Dieser Verbot galt in der Zeit des Protektorats Böhmen und Mähren, und leider auch in der Nachkriegszeit, insbesondere nach Februar 1948. Die Vormachtstellung, der von den Kommunisten kontrollierten Revolutionären Gewerkschaftsbewegung (ROH) konnte in der Zeit des Prager Frühlings in den Jahren 1968 und 1969 ausschließlich vom Bund der Lokomotivbelegschaften (FLČ) gebrochen werden, dessen Nachfolgeorganisation eben der Lokomotivführerbund der Tschechischen Republik ist.

Unter neuen politischen Bedingungen fand am 16. Mai 1990 in Brünn eine Konferenz statt, bei der über eine Erneuerung des selbständigen Gewerkschaftsorganisation - des Lokomotivführerbundes entschieden wurde. An dieser Konferenz nahmen 175 Vertreter der Lokomotivführer aus dem gesamten Netz der damaligen Tschechoslowakischen Staatlichen Eisenbahn (ČSD) teil. Den aktuellen Namen trägt die Gewerkschaftsorganisation seit der Entstehung der Tschechischen Republik im Jahr 1993.

## Griechenland – Panelinia.Enosii.Prosopikou.Elxis P.E.P.E.



Kyrimi 1-3 Menemeni  
GR 54628 Thessaloniki  
Greece

## Polen - ZZM



Związek Zawodowy Maszynistów Kolejowych w Polsce (Gewerkschaft der Lokomotivführer der Bahn in Polen) wurde im Jahr 1919 gegründet und war bis September 1939 tätig. Nach dem Kriegsende wurden durch politische Entscheidungen ihre Aktivitäten zur Verteidigung der Arbeitnehmerrechte des Zugpersonals eingestellt.

In den Achtzigerjahren entstand in Oberschlesien eine Initiative zur Wiederaufnahme ihrer Tätigkeit unter dem Namen Autonomiczny Związek Zawodowy Maszynistów (Autonome Lokomotivführergewerkschaft), aber die Einführung des Kriegsrechts hat diese Bemühungen zunichte gemacht.

Im Jahre 1987 tauchte in Allenstein eine Initiative zur Gründung eines Verbands für den Kampf um Lokführerinteressen auf. Leider wurde von den damaligen Behörden der Woiwodschaft Allenstein keine Genehmigung für die Organisation eines Gründungstreffens erteilt.

Im Mai 1989 fanden Gespräche „des Runden Tisches“ statt. Zu den Ergebnissen dieser Beratung gehörte auch die Möglichkeit, dass sich Werk tätige frei organisieren können. Und diese Regelung war die Grundlage dazu, dass in einer Schlafstelle in Warschau-Praga am 7. Juli 1989 ein Gründungstreffen der Związek Zawodowy Maszynistów Kolejowych w Polsce (Gewerkschaft der Lokomotivführer der Bahn in Polen) stattgefunden hat. Vom gewählten Gründungskomitee wurde eine Satzung vorbereitet, die am 13. Oktober 1989 vom Woiwodschaftsgericht in Warchau eingetragen wurde. Die Erste Gewerkschaftsversammlung wurde am 5. - 6. April 1990 im Zentrum für Lehrgangsschulungen Danzig - Stogi veranstaltet.

Seit 1992 ist die Gewerkschaft der Lokomotivführer der Bahn in Polen Mitglied von „ALE“ - der AUTONOMEN LOKOMOTIVFÜHRER - GEWERKSCHAFTEN EUROPA.

Die Gewerkschaft hat in den 25 Jahren ihrer Tätigkeit in ihrer reaktivierten Form mehrmals protestiert und verteidigte die Arbeitnehmerrechte des Zugpersonals und sogar die gesamte Polnische Staatsbahnen (PKP) und ihre Mitarbeiter. Manifestationen, Kundgebungen, Hungerstreiks bis hin zum Generalstreik gehörten (außer Verhandlungen und Vermittlung) zu den Maßnahmen im Kampf um Arbeitsplätze, Leistungen des Gesundheitswesens, soziale Sicherheit und vor allem um bessere Sicherheit für das menschliche Leben und Güter, die den Lokführern anvertraut werden. Aktuell ist das wichtigste Anliegen für ZZM die polnische Bahn vor dem Ausverkauf und Zerstörung zu bewahren.

Heute arbeiten innerhalb des gesamten PKP-Netzes ca. 15.000 Lokomotivführer, wovon über 2/3 ZZM-Mitglieder sind.

Der Nationalrat der Gewerkschaft der Lokomotivführer der Bahn in Polen wird vom Geschäftsführenden Vorstand geleitet, der sich zusammensetzt aus: Leszek Miętek - Präsident, sowie Krzysztof Ciećka und Sławomir Centkowski - Vizepräsidenten.

## Slowakei – FSSR



Der Lokomotivführerbund der Slowakischen Republik (FS SR) funktioniert im Hoheitsgebiet der Slowakischen Republik als eine unabhängige Gewerkschaftsorganisation. Zu seinen Zielen gehören die Verteidigung der wirtschaftlichen und sozialen Interessen, sowie der Arbeitnehmerinteressen des mobilen Personals im Eisenbahnsektor, der Kampf um ihre Anerkennung und gesellschaftliche Wertschätzung sowie Einsatz für mehr Maßnahmen zur höheren Schutz ihres Lebens und Gesundheit bei der

Ausübung ihres Berufes und der damit verbundenen Aktivitäten.

Bei FS SR handelt sich um eine Nachfolgeorganisation, die nach der Auflösung des gemeinsamen Lokomotivführerbunds ČSFR entstanden ist. Sie nahm ihre Tätigkeit am 1. Januar 1993 also an dem Tag auf, an dem die Slowakische Republik (SR) entstanden ist.

In der Slowakischen Republik gehört FS SR zu den ältesten Gewerkschaftsorganisationen, die in ihrem Hoheitsgebiet tätig sind. Die Geschichte dieser Organisation reicht bis zum Jahr 1896. In diesem Jahr fand eine Generalversammlung zur Gründung einer Gewerkschaftsorganisation der Lokomotivführer statt, die dann den offiziellen Namen Bund der Bahnlokomotivführer in Prag bekam. Am gleichen Tag nahm die Gewerkschaftsorganisation Lokomotivführerbund aus juristischer Sicht und auch tatsächlich ihre Tätigkeit auf.

Seit ihrer Entstehung erlebte die Organisation unterschiedliche Zeiten, in den ihre Tätigkeit verboten wurde. Zum letzten Mal war das die Zeit von 1946 bis 1989, mit einer kurzen Pause im Jahr 1968 (Prager Frühling) in der dieser Verbot aufgehoben wurde. Am 16. Mai 1990 hat man über die Wiederaufnahme der Gewerkschaftsarbeit entschieden.

Aktuell nimmt FS SR am sozialen Dialog auf der Ebene des Transportministeriums sowie in drei Bahnunternehmen teil: Železničná spoločnosť Slovensko a.s. (Beförderung von Personen), Železničná spoločnosť Cargo Slovakia a.s. (Beförderung von Waren) und Železnice Slovenskej republiky (Verwalter der Infrastruktur).

FS SR hat zur Zeit ca. 1950 Mitglieder und gehört der Autonomen Lokomotivführer-Gewerkschaften Europas (ALE) an.

## Ungarn – MOSZ



Die Gewerkschaft der Lokomotivführer in Ungarn entstand am 23. August 1990 kraft einer Entscheidung, die von 79 Personen getroffen wurde. An die Gründungsmitglieder haben sich innerhalb von wenigen Wochen 99% der damals arbeitenden Lokomotivführer angeschlossen. In unserer Gewerkschaft sind organisiert: Lokomotivführer der Bahn, Lokomotivführer - Praktikanten, Elektrolokomotivführer, sowie Personen, die als Helfer der Lokführer eingestellt sind (machen Vorbereitungsarbeiten u.ä.) Schon seit der Entstehung der Gewerkschaft der Lokomotivführer der Bahn gehört diese Organisation zu den größten Gewerkschaften in Ungarn. Am Anfang zählte unsere Gewerkschaft 6000 Mitglieder, aktuell sind das 3500 Personen. Hauptgründe für die immer geringere Mitgliederzahl waren die technische Entwicklung, sowie eine drastische Kürzung der Arbeitnehmerzahl bei der Bahn. Man konnte auch eine deutliche Reduktion der Arbeitnehmerzahl bei der Bahn infolge von Schließungen einiger Bahnstrecken, sowie wegen strukturellen Änderungen des Fahrplans beobachten.

Die Ungarische Gewerkschaft der Lokomotivführer der Bahn (MOSZ) ist ein wichtiger Teilnehmer der Prozesse, die dem Interessenschutz der Bahnmitarbeiter dienen. Wir sind stolz darauf, dass trotz eines Rückgangs der Anzahl der beschäftigten Eisenbahner in den letzten 25 Jahren auf  $\frac{1}{4}$  des früheren Personalvolumens die Bahnlokomotivführer keine Verluste wegen zu vielen Beschäftigten erleiden mussten.

Außer dieses Erfolges hatten wir auch eine weitere großartige Leistung zu verzeichnen, denn wir konnten erreichen, dass jetzige Löhne der Lokomotivführer ein Vielfaches der Löhne sind, die sie am Anfang unserer Gewerkschaftsarbeit bekommen haben.

Als eine Gewerkschaft haben wir nur wenige fest angestellte Arbeitnehmer, die sehr wirkungsvoll agieren und die Interessen unserer Mitglieder verteidigen können.



## Italien – FAST

Fast/Confasal ist eine Gewerkschaft, die schon seit über sechzig Jahren auf der italienischen politischen Bühne tätig ist. Sie wurde im Jahr 1952 unter der Namen SMA (Unabhängige Gewerkschaft der Lokomotivführer) gegründet, aber in den letzten Jahren hat sie ihre Tätigkeit erweitert und vertritt jetzt alle Mitarbeiter der Transportbranche.

FAST ist Mitglied des Generalbundes der Unabhängigen Gewerkschaften Confasal. Confasal wiederum vertritt offiziell 1,700,000 Mitglieder und über seine Mitgliedsbünde ist er Unterzeichner zahlreicher nationaler Tarifverträge im privaten und vor allem im öffentlichen Sektor. Er besitzt eigene Niederlassungen im ganzen Land und nimmt am sozialen Dialog mit der Regierung teil. Dieser Gewerkschaftsbund ist auch eine der Parteien der Gewerkschaftsvereinbarungen zu den neuen Tarifverträgen und zur Vertretung bei Tarifverhandlungen auf zentraler Ebene.

Mitglieder des Gewerkschaftsbundes FAST/Confasal sind Gewerkschaften, die unterschiedliche Bereiche vertreten:

- FAST Territorio Appalti e Servizi [Verträge und öffentliche Dienste]
- FAST Autotrasporto e Spedizionieri merci [Straßenverkehr und Spedition]
- FAST Comparto Aereo [Flugwesen]
- UNICA [Flugtransport - Luftverkehrbetrieb]
- FAST Comparto Marittimi [Seesektor]
- F.I.M.A. [Transport im Rahmen von regulären Seeverbindungen]
- Uritaxi [Taxifahrgewerkschaft]
- FAST INFRASTRUTTURE [Infrastruktur]
- FAST FerroVie [Bahntransport]

Obige Gewerkschaften vertreten Interessen der Arbeitnehmer aus dem Transportsektor, Beförderungssektor, aus dem Bereich Hafen- und Flughafenbetrieb sowie aus damit zusammenhängenden Dienstleistungen. Der Gewerkschaftsbund hat seine Niederlassungen im ganzen Land und außer seiner Gewerkschaftsarbeit bietet er Steuerberatung und Bürgerhilfe an. Im Rahmen der Gewerkschaft gibt es eine Einheit UNILAVORATORI, die sich mit Problemen der Ausländergemeinschaft in Italien befasst. Sie arbeitet mit dem Ministerium für Inneres und dem Arbeitsministerium an der Einführung eines Systems zusammen, das die Abwicklung aller Anliegen von Migranten an einem Schalter ermöglichen soll.

Die Gewerkschaft Fast Confasal hat aktuell insgesamt 17.947 Mitglieder.

## Wirksamkeit der nicht gewerkschaftlichen Formen der

### Arbeitnehmermitbestimmung

Betriebsräte und Europäische Betriebsräte im „alten“ und „neuen“ Europa

Nicht gewerkschaftliche Formen der Arbeitnehmermitbestimmung wie Betriebsräte (BR) und Europäische Betriebsräte (ERZ) waren in Westeuropa schon lange bekannt und angewendet, aber in Mittel- und Osteuropa konnten sie in ihrer modernen Form erst im Laufe der Transformation des Systems und der Wirtschaft zum Vorschein kommen. Wie war das Ergebnis ihrer Einführung und ob sie sich im Vereinten Europa etablieren konnten? Sind sie als eine Gefährdung der sozialen Mission der Gewerkschaften zu betrachten, oder stellen sie eher eine Abhilfe und Ergänzung für sie dar? Erhöhen sie die Arbeitnehmermitbestimmung maßgeblich, oder sind sie ein Gebilde, das unnötigerweise Unternehmer belastet? Diese Diskussion wird die ganze Zeit in der Europäischen Union geführt, und die Standpunkte der einzelnen Mitgliedsstaaten sind unterschiedlich.

### Betriebsräte

In Westeuropa wurden Betriebsräte schon seit langer Zeit eingesetzt und zwar mit unterschiedlichem Zuständigkeitsbereich in unterschiedlicher Form– in Großbritannien nannte man sie Joint Consultative Committee, in Deutschland waren das die Betriebsräte, in den Niederlanden Ondernemingsraad, in Frankreich und Spanien Comite d'empresa. Am besten konnten sich Betriebsräte unter den deutschen Arbeitsverhältnissen etablieren, wo sie sich gut mit den Gewerkschaften ergänzen - auf der nationalen und fachlichen Ebene verhandeln Gewerkschaftsbünde Vereinbarungen mit Vertretern der Arbeitgeber und mit der Regierung, und anschließend erfolgt auf der betrieblichen Ebene eine Betriebsratsanhörung des Arbeitgebers zur Umsetzung der unterzeichneten Vereinbarungen. In Deutschland haben die Betriebsratsmitglieder eine Amtszeit von 4 Jahren und sie müssen keine Gewerkschaftsmitglieder sein, sie können auch in Unternehmen berufen werden, in den weder Arbeitnehmer noch Arbeitgeber ihre Vertretung haben oder sogar in den Vorstand als Vorstandsmitglieder von der Arbeitnehmerseite berufen werden.

Die Hauptaufgabe der Betriebsräte in westeuropäischen Ländern ist betriebliche Konflikte zu mindern; um das zu erreichen sind feste Kommunikationskanäle zwischen dem Vorstand und der Belegschaft zu etablieren und die Verhandlungsstärke der Arbeitnehmer zu steigern. In einigen Ländern, in den Betriebsräte an einer Verbesserung der Gesetzgebungsverfahren mit der Regierung zusammenarbeiten, gehört zu ihren Aufgaben auch die Ausbesserung der Fehler der kapitalistischen Wirtschaft, die sich aus der freien Marktwirtschaft ergeben. Das erfolgt durch ihre Einflussnahme auf die Sozial- und Wirtschaftspolitik.

Zu erwähnen ist, dass bereits seit 1935 Betriebsräte in den Vereinigten Staaten als eine Form der sog. illegalen Vergewerkschaftung verboten sind, die der Arbeitgeber missbrauchen und die Arbeit der eigentlichen Gewerkschaften (sog. Gelbe Gewerkschaften) lahm legen könnte.

In Mittel- und Osteuropa waren Betriebsräte auch in der Zeit des Kommunismus bekannt und tätig, aber sie wurden de facto als ein Instrument zur Ausübung der Volksmacht in Unternehmen, die von der kommunistischen Partei verwaltet wurden, gebraucht. Sie genossen kein besonderes Vertrauen, denn sie wurden oft zur Kontrolle der Arbeitnehmer missbraucht, anstatt ihnen zu helfen, und sie waren häufig von den internen Kontrollstellen überwacht. Sie waren oft, so wie in Polen, ein Instrument zur Umsetzung der zentralen Planwirtschaft und in ihrem Statut befand sich die betriebliche Produktivitätssteigerung, die nach den staatlichen Vorgaben zu erfolgen hat. Für diese Betriebsräte konnten sich die Arbeitnehmer nicht begeistern. In einigen Ländern sind außer Betriebsräten Arbeiterräte entstanden, die meistens von unten geleitet wurden und den Mitbestimmungswillen der Belegschaft über das Schicksal des Betriebes zum Ausdruck brachten. In einigen Ländern existierten außer den Betriebsräten auch Selbstverwaltungen der Arbeitnehmer, die über umfangreiche Kompetenzen verfügten, manchmal hatten sie sogar die Möglichkeit die Führungskräfte ihres Unternehmens zu kontrollieren. Doch es war offensichtlich, dass diese Stellen politisch engagiert waren und gegenseitiges Bespitzeln in großen Betrieben erlaubten. Ein Aufrechterhalten dieser Atmosphäre des Misstrauens den Behörden genehm war. In den meisten Ländern Mittel- und Osteuropas hat man in der Zeit der wirtschaftlichen Transformation der 90-er Jahre auf diese Organe verzichtet, denn sie erinnerten an das ehemalige politische und wirtschaftliche System, und zwischenzeitlich wurden unabhängige Gewerkschaften mit der Vertretung der Arbeitnehmer betraut.

In der Zeit nach den Transformationen griff man auf das Konzept der Betriebsräte am schnellsten in Ungarn zurück, wo im Jahr 1992 ein Gesetz über ein doppeltes Vertretungssystem verabschiedet wurde. Dann war Slowenien an der Reihe, wo die Betriebsräte eine sog. „Vertretungslücke“ füllen sollten d.h. sie sollten mit dem Arbeitgeber dort sprechen, wo das nicht die Gewerkschafter tun. In den restlichen Ländern dieser Region wurden die Betriebsräte schrittweise eingesetzt, meistens stieß man dabei auf Widerstand der Gewerkschaften, die in den Betriebsräten einen Konkurrenten sahen und Angst vor dem Verlust ihrer privilegierten Position hatten - in vielen Ländern war man am Anfang nur mit einem monistischen System einverstanden, d.h. Betriebsräte konnten nur dort entstehen, wo es keine Gewerkschaften gab. Die schwierigste Lage gab es in Estland, wo durch ein Gesetz, das den Betriebsräten Unterrichts- und Anhörungsbefugnisse eingeräumt hat diese Kompetenzen den Gewerkschaften genommen wurden. Die Lage wurde ausgeglichen nachdem die Richtlinie aus dem Jahr 2002 eingeführt wurde, denn sie enthielt eine Differenzierung in Länder mit monistischem System (wo es entweder Gewerkschaften oder Betriebsräte gibt, sog. tschechisches Modell) und mit dualistischem System (in einem Unternehmen

können sowohl Gewerkschaften als auch Betriebsräte tätig sein). Obwohl in Polen die Gewerkschaften sich für das tschechische Modell ausgesprochen haben wurde von der Regierung das dualistische System eingeführt, weil sie teilweise daran geglaubt hat, dass sie auf diese Weise die Tätigkeit der Gewerkschaften erschweren, den Wettbewerb zwischen den Arbeitnehmervertretungen steigern und somit ihre Arbeit lahm legen wird. Die Zeit hat gezeigt, dass bei dieser Auseinandersetzung weder die Gewerkschaftler, noch die Regierung Recht behalten konnten. Von den Gewerkschaftlern konnte eine Zwischenlösung ausgehandelt werden - die Betriebsräte wurden de facto zu Gewerkschaftsstrukturen, denn sie wurden von den Gewerkschaften eingesetzt und besetzt. Ein Ende dieses Übergangsmodells gab es im Jahr 2009, als die Betriebsräte von den Gewerkschaften getrennt wurden, was eigentlich deutlich ihre Anzahl und die Effektivität ihrer Tätigkeit gemindert hat, und die Arbeitnehmer hatten ohne gewerkschaftliche Unterstützung nicht die richtigen Kompetenzen und Motivationen, um in den Betriebsräten aktiv zu sein. Es hat sich herausgestellt, dass die Betriebsräte die Gewerkschaften brauchen und von ihrer Existenz profitieren können.

Das Hauptziel der Richtlinie 2002/14/EG war es den Dialog zwischen den Arbeitgebern und Arbeitnehmern in den Mitgliedstaaten zu intensivieren. In der Richtlinie wurden Grundsätze der Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer festgelegt und diese Vorschrift initiierte die Entstehung der Betriebsräte in Unternehmen, wobei von der Europäischen Kommission angenommen wurde, dass die Betriebsräte andere Kompetenzen als die Gewerkschaften haben sollen (z.B. bei der Einsichtnahme in die Finanzunterlagen des Unternehmens), um u.a. den Spielraum für den Wettbewerb unter ihnen zu mindern, aber nicht eine Situation zuzulassen, in der sie sich gegenseitig ausschließen.

Mit der Richtlinie 2002/14/WE war zwar die Einsetzung der Betriebsräte möglich, aber die Umsetzung dieser Vorschrift war in vielen Ländern schwierig und langwierig wegen des intensiven Lobbyismus sowohl an der Seite der Arbeitgebervertreter als auch der Gewerkschaften, die auf die endgültige Ausgestaltung der Vorschrift Einfluss nehmen wollten. Die Arbeitgeber hatten die Befürchtung, dass die Betriebsräte zu stark in die Verwaltung des Unternehmens eingreifen könnten und hohe Kosten für den Arbeitgeber bedeuten würden, und die Gewerkschaften fürchteten, dass sie ihr Monopol auf Vertretung der Arbeitnehmer verlieren würden und dass sie ihre Kompetenzen und Befugnisse mit einer neuen Stelle teilen müssen, was wiederum ihre Position schwächen wird. Deswegen konnte man am Anfang niemanden für die Betriebsräte begeistern, mit Ausnahme der Europäischen Kommission, die sich gute deutsche Erfahrungen zum Vorbild nahm und in den Betriebsräten eine Chance auf Steigerung der Arbeitnehmervertretung sah, insbesondere in Betrieben ohne Gewerkschaften oder mit sehr schwachen Gewerkschaften.

Nicht nur die Umsetzungsqualität der Richtlinie 2002/14/WE war unterschiedlich, bis heute ist ein grundlegender Unterschied zwischen den Bedingungen geblieben,

unter den die Betriebsräte in Ländern der „neuen Union“ und den alten Mitgliedsländer tätig sind – der Zuständigkeitsbereich. Richtlinien, die in den neuen EU-Ländern implementiert wurden, gaben den Betriebsräten Recht auf Unterrichtung und Anhörung, aber sie räumten ihnen kein Recht auf Mitbestimmung oder auf Einflussnahme auf Entscheidungen der Geschäftsleitung in den Unternehmen ein, obwohl Betriebsräte in den meisten Ländern der „alten Union“ über diese Befugnisse verfügen.

In westeuropäischen Ländern haben Betriebsräte eine sehr lange Tradition in der Mitbestimmung, Unterrichtung und Anhörung und ihre Kompetenzen sind klar von der Rolle der Gewerkschaften abgegrenzt, und von den Gewerkschaften wird die Einsetzung und die Tätigkeit der Betriebsräte unterstützt. In Ländern Mittel- und Osteuropas passiert, dass sich die Kompetenzen der Betriebsräte mit den gewerkschaftlichen Zuständigkeiten überschneiden (z.B. Gleiches Recht auf Unterrichtung), was zu einer Situation führt, in der die Betriebsräte mit den Gewerkschaften im Wettbewerb stehen, anstatt mit ihnen zusammenzuarbeiten. Das schwächt den sozialen Dialog in einigen Ländern ab, z.B. in Ungarn kann sich der Arbeitgeber aussuchen, mit wem er den Dialog führen möchte - mit dem Betriebsrat oder den Gewerkschaften. Diese Rechtslage führt zu verschiedenen Turbulenzen im Rahmen des Systems, und es kommt oft vor, dass Betriebsräte ihre Aufgabe nicht erfüllen und dass sie aufgegeben werden.

In Ländern mit dualistischem Vertretungssystem sieht die Lage relativ gut aus, denn die Gewerkschaftler, (75% von denen sind in den Betriebsräten), regen die Aktivitäten der Betriebsräte an, und oft möchten sie sie sogar einsetzen, weil sie die Betriebsräte als ein zusätzliches Instrument der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber sehen. Trotz des hohen Rivalitätsrisikos waren die Gewerkschaften von Anfang an die Hauptantriebskraft für die Entstehung und die Aktivitäten der Betriebsräte, denn nicht mehr als 20% der Betriebsräte sind außerhalb der Gewerkschaften tätig. In einigen Ländern, wie z.B. in Litauen, wurden den Betriebsräten Befugnisse zur Streikorganisation eingeräumt, und somit hat man auf diesem Gebiet ihre Kompetenzen den Befugnissen der Gewerkschaften angeglichen. In vielen Fällen arbeiten sie nicht effektiv und stoßen auf Barrieren, vor allem ist das der erschwerte Zugang zu Unterrichtung und Anhörung durch die Arbeitgeber– nur von 1/3 der bisherigen Betriebsräte wurden mit den Arbeitgebern Verträge unterzeichnet, in den Regeln des Zugangs zur Unterrichtung und den Unterrichtungsumfang sowie die Anhörungsnormen genau festgelegt wurden.

Jedes Jahr geht die Anzahl der Betriebsräte in mittel- und osteuropäischen Ländern zurück, und die Arbeitnehmer halten es nicht für nötig neue Betriebsräte einzusetzen. Trotz der niedrigen Beschäftigungsschwellen für den Einsatz der Betriebsräte (30-50 Arbeitnehmer in Unternehmen und 10-20 in Arbeitsbetrieben, hängt von der jeweiligen Gesetzgebung ab), kann gesagt werden, dass die Betriebsräte sich nicht so richtig etabliert haben – denn es gibt sie in weniger als in 10% der berechtigten Unternehmen (beispielsweise in 4% der berechtigten Unternehmen in Litauen, 9% in Polen, ca. 1% in der Tschechei, in über 20% in Ungarn).

Es kann eine Hypothese aufgestellt werden, dass die Arbeitnehmer in mittel- und osteuropäischen Ländern vom Wert der Betriebsräte nicht wirklich überzeugt sind– ihre Anzahl ist gering, die Position in den Unternehmen schwach und ihr Zuständigkeitsbereich ist kleiner als in Ländern der „alten Union“. Die Betriebsräte konnten bisher keinen stabilen Platz in der liberalen, sich in der Transformationsphase befindlichen Wirtschaft finden– außerdem wurde ihre Entstehung eigentlich aufgedrängt, denn es gab kein natürliches, von unten kommendes Bedürfnis der Arbeitnehmer ihre Vertretung zu berufen. Doch dank der Unterstützung der Gewerkschaften, die nach ihrem anfänglichen Widerstand in den Räten einen wirksamen Partner zu sehen begannen und die Möglichkeit sie mit eigenen Mitgliedern zu besetzen (wie z.B. in Slowenien) können sie eine wichtige Rolle in der Arbeitnehmermitbestimmung spielen. Es gibt jedoch Länder, in den die Betriebsräte absolut zweitrangig sind und es geringe Chancen für ihre Entwicklung gibt, wie z.B. in der Tschechei.

In der Präambel zu der Richtlinie 2002/14/EG steht, dass die Kommunikation, Unterrichtung und Arbeitnehmermitbestimmung in Gesamteuropa zu entwickeln ist. Doch bei über 35000 berechtigten Unternehmen in Polen (mit mehr als 50 Arbeitnehmern), sind aktuelle Betriebsräte in 528 Unternehmen tätig, und in den besten Zeiten gab es nur 3091 davon. Der wahrscheinliche Grund für den Rückgang der Betriebsrätezahl ist der Druck, der von der Seite der Arbeitgeber ausgeübt wird, dass die Arbeitnehmer den Antrag auf die Einsetzung eines Betriebsrats nicht unterschreiben sollen (Voraussetzung für ihre Einsetzung ist die Zustimmung von 10% der Besetzung). Personen, die diese Zustimmung unterzeichnen werden vor Repressionen der Arbeitgeber nicht geschützt, wenn sie keine Gewerkschafter sind, und sie lassen sich oft unterkriegen.

Bei der Umsetzung der Richtlinie 2002/14/EG sind auch Gerichtsverfahren problematisch, wenn vom Arbeitgeber das Recht auf Unterrichtung, Anhörung und Betriebsrateinsetzung verletzt wurde. Bisher hat in Polen kein Arbeitgeber ein solches Gerichtsverfahren verloren und das entmutigt die Arbeitnehmer ihre aus der Richtlinie resultierende Rechte geltend zu machen. Auch die Staatliche Arbeitsinspektion hat trotz zahlreicher Anzeigen keinen Fall feststellen können, in dem die Arbeitnehmer entmutigt wurden einen Betriebsrat einzusetzen oder dass Arbeitnehmer von ihrem Recht auf Betriebsratseinsetzung nicht unterrichtet wurden. Ein weiteres Problem ist das Recht auf Expertenfinanzierung durch den Betriebsrat, was nach der Richtlinie von dem Arbeitgeber sicherzustellen ist. Doch in der Richtlinie sind keine Sanktionen für den Arbeitgeber vorgesehen, falls er sich weigert dieser Verpflichtung nachzugehen - was ständig passiert.

In dieser rechtlichen und wirtschaftlichen Situation sind Betriebsräte in Mittel- und Osteuropa eher kein wirksames Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung, sie bleiben passiv oder unter Einfluss der Arbeitgeber, und ihre Anzahl geht zurück. Die Einschränkung der Einflussnahme der Gewerkschaften auf Betriebsräte hat

sie noch zusätzlich geschwächt. Ganz anders sieht es in Westeuropa aus, wo die Tradition der Arbeitnehmermitbestimmung, die soziale Dialogkultur und die Effektivität der Kontrollstellen dazu führen, dass Betriebsräte für den Arbeitgeber ein effektiver Partner sein können und sie den Arbeitnehmern ihr Mitbestimmungsrecht wirksam sichern können.

## Europäische Betriebsräte

In Westeuropa waren die Arbeiten an der Erarbeitung der ersten Richtlinie mit Rechtsrahmen für Europäische Betriebsräte sehr mühselig und dauerten über 20 Jahre. Der erste Entwurf des Statuts der Europäischen Gesellschaften entstand in den 70-er Jahren. Grundlage dafür war die Idee der Marktverschmelzung und der wirtschaftlichen Freiheit. Im Jahr 1975 wurde die Richtlinie 75/129 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über Massenentlassungen verabschiedet. Dann kamen die Richtlinien 77/187 (zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Wahrung von Ansprüchen der Arbeitnehmer beim Übergang von Unternehmen, Betrieben oder Betriebsteilen) und 80/987 (zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über den Schutz der Arbeitnehmer bei Zahlungsunfähigkeit des Arbeitgebers). Der Entwurf von Vredeling aus dem Jahr 1983 sowie die Europäische Sozialcharta aus dem Jahr 1989 waren weitere wichtige Schritte nach vorne. 1990 wurde der Entwurf einer Richtlinie über die Einführung der Europäischen Betriebsräte von der Europäischen Kommission präsentiert, doch diese Sache wurde durch den Vertrag von Maastricht aus dem Jahr 1992 kompliziert, der in die Charta neue Elemente eingeführt hat und soziale Partner zum Dialog, Anhörung und Unterrichtung verpflichtet hat. Die Arbeiten an der Richtlinie zogen sich aus unterschiedlichen Gründen in die Länge (u.a. wegen des Einspruchs Großbritanniens). Frühere Entwürfe der EBR-Richtlinie behandelten fragmentarisch das Problem des Schutzes der Arbeitnehmerbefugnisse und gingen von nationalen Unternehmen aus, obwohl sich die globale Wirtschaft entwickelte und die Führung zahlreicher Unternehmen von der internationalen Ebene erfolgte. Aus diese Grund wurden die wichtigsten Entscheidungen für Arbeitnehmer (wie z.B. über Gruppenentlassungen) außerhalb des Landes getroffen, in dem sie ihre Arbeit gemacht haben. Deswegen ist der Arbeitnehmerschutz in europaweit agierenden Firmen so wichtig geworden. Auf die erste komplexe Regelung dieser Problematik musste man aber bis zum Jahr 1994 warten, als die Richtlinie Nr. 94/45 über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen verabschiedet wurde. Das Hauptziel dieser Richtlinie war eine Umfangserweiterung des Rechts auf Unterrichtung und Beratung in international, gemeinschaftlich operierenden Unternehmen. Diese Richtlinie wurde in Westeuropa angenommen und in den nächsten Jahren war sie die Grundlage für die Einsetzung der EBR. Später wurde sie zum Hauptbestandteil der geänderten Richtlinie 2009/38/EG (die die Rechte auf EBR im gesamten, erweiterten Europa ausgeglichen hat).

Die Richtlinie Nr. 94/45 bezog sich auf Unternehmen mit über 1000 Arbeitnehmern, die mindestens in zwei Mitgliedstaaten tätig sind, dabei dürfte die die Anzahl der in unterschiedlichen Ländern beschäftigten Personen nicht kleiner als 150 sein. Nach Inkrafttreten dieser Richtlinie wurden alle Unternehmen, die obige Kriterien erfüllen, verpflichtet mit Arbeitnehmervertretern Verhandlungen über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrates (EBR) zu führen. Die Einsetzung des Rates war für die Arbeitnehmer freiwillig und deswegen konnten sie darauf verzichten (oft passierte das, wenn von Arbeitgeber Druck ausgeübt wurde). Das für die transnationale Großunternehmen geltende Recht war nationales Recht desjenigen Staates, in dem sich der Firmenvorstand befand, und wenn er außerhalb der EU war, dann das Recht desjenigen Staates, in dem der vom Vorstand bestellte Vertreter für Europa seinen Sitz hat. Falls kein Vertreter bestellt wurde galt das Recht des Landes, in dem die meisten Beschäftigten im EU-Raum sind.

Erste polnische Arbeitnehmer, die an den Arbeiten der Europäischen Betriebsräte als Beobachter teilgenommen haben, gab es in den Konzernen Thomson und Benkiser. In dem besten Moment (um das Jahr 2000) hatte Polen in den Europäischen Betriebsräten ca. 80 Vertreter. Kurz nach der Implementierung der Richtlinie war die Begeisterung groß, aber mit der Zeit ging die Zahl der eingesetzten EBR zurück; am stärksten behaupteten sie sich in transnationalen Unternehmen mit Zentralen, die in der Kultur des Landes verwurzelt ist, in dem die Arbeitnehmermitbestimmung eine jahrelange Tradition hat. In großen lokalen Unternehmen, auch denjenigen, die einige Tausend Mitarbeiter beschäftigten und Auslandsvertretungen hatten, aber deren Zentralen in einem der mittel- und osteuropäischen Ländern lagen - tauchten EBS sporadisch auf. Alle Länder der Region (mit Ausnahme von Estland) haben die Richtlinie 94/45 rechtzeitig nach ihrem EU-Beitritt implementiert, und der Wortlaut ihrer Vorschriften war ähnlich; Doch die Änderung der EBR-Vorschriften in der Richtlinie 2009/38/EG hat zu keiner Wende in der Verbreitung der Anwendung geführt.

Nach den Richtlinien ist das Hauptstatutziel der EBR die Bildung eines internationalen und gewerkschaftlichen Netzwerks für Kommunikation und Informationsaustausch, der Aufbau der europäischen Identität unter den Arbeitnehmern und positive Einflussnahme auf die europäische Wirtschaft durch eine Stärkung der Partizipation und Beteiligung der Arbeitnehmer an geschäftlicher Entscheidungen und Demokratisierung der Wirtschaft. Außerdem sollten die EBRs ein Anhörungsinstrument im sozialen Dialog und gleichzeitig ein Partner für die Europäische Kommission sein. Ein zusätzliches Ergebnis der EBR-Tätigkeit sollte eine Stärkung der Position der Gewerkschaften werden, was durch Kontakte mit Vertretern der zentralen Geschäftsleitung in transnationalen Großfirmen über Gewerkschaftsvertreter bei den EBR erreicht werden soll. Weitere Vorteile, die sich aus der Tätigkeit der EBR ergeben sollen, umfassten den Zugang zu strategischen Informationen über die Lage des Unternehmens, den Erfahrungsaustausch mit Betriebsratsmitgliedern aus Ländern, die andere Modelle der Arbeitnehmerbeteiligung haben, sowie den Anstieg der Dialogkultur.

Die Schwachpunkte der EBR lagen vor allem in der geringen Wirksamkeit, insbesondere im Bereich des Anhörungsrechts - oft hatten EBR-Sitzungen ausschließlich formellen und informativen Charakter. Die EBR-Befugnisse sollen zwar die Meinungsbildung unterstützen, haben aber keinen Entscheidungscharakter. Der EBR muss unterrichtet werden und mit ihm sind einmal im Jahr Anhörungen zu den wichtigsten Angelegenheiten für das gesamte Unternehmen durchzuführen und wenn Maßnahmen ergriffen werden, die einen negativen Einfluss auf die Situation der Arbeitnehmer haben werden vor der endgültigen Entscheidungsfindung zusätzliche Unterrichtung und Anhörung gefordert. Unter besonderen Umständen, die Einfluss auf die Lage der Arbeitnehmer haben, ist der EBR berechtigt Unterrichtung und Anhörungen möglichst schnell durchzuführen. Die Kosten der Ratstätigkeit werden vom Arbeitgeber getragen, und für die Betriebsratsmitglieder gelten Garantien zum Schutz ihres Arbeitsverhältnisses und ihrer Löhne und Gehälter für die Zeit, in der sie ihrer Arbeit aufgrund ihrer Tätigkeit im Rat nicht nachgegangen sind. Obwohl obige Unterrichtungs- und Anhörungsvorgaben relativ wirksam umgesetzt wurden wird nach einem guten Dutzend Jahren der allgemeinen Effektivität der EBR vor allem vorgeworfen, dass sie so wenig verbreitet sind. Die Anzahl der EBR ist die ganze Zeit zu gering, um einen maßgeblichen Einfluss auf die Wirtschaft und den landes- und europaweiten sozialen Dialog ausüben zu können.

Die EBR entwickelten sich langsam, aus diesem Grund kamen die Gemeinschaftsorgane zu dem Schluss, dass Änderungen in bestimmten Regelungen vorzunehmen sind, um auf diese Weise ihre praktische Bedeutung zu stärken. Dieser Standpunkt wurde von den Gewerkschaftsvertretern unterstützt, die der Meinung waren, dass Europäische Betriebsräte bisher ausschließlich eine Fassade ohne wirksame Instrumente waren, aber die Arbeitgeber waren gegen diese Lösung. Doch die EU hat in der alten Richtlinie nur wenig geändert und wies auf die fehlende Solidarität zwischen den Gewerkschaften hin. In der neuen EBR-Richtlinie (2009/38/EG) gehörte zu der größten Änderung die nähere Bestimmung der Begriffe „Unterrichtung“ und „Anhörung“, es war jedoch zu wenig um der EBR-Entwicklung genug Antrieb zu geben. Nach der Änderung aus dem Jahr 2009 muss mit der Unterrichtung eine angemessene Lageanalyse geliefert werden, die von den Arbeitnehmervertretern erstellt wird. Außerdem hat die Unterrichtung hat zum richtigen Zeitpunkt, auf richtige Art und Weise und mit angemessenen Inhalten zu erfolgen, ohne dass dadurch der Entscheidungsprozess verlangsamt wird. Die Anhörungen muss eine für die Entscheidungsfindung hilfreiche Stellungnahme ermöglichen, was bedeutet, dass die Anhörung zum richtigen Zeitpunkt, auf richtige Art und Weise und mit den angemessenen Inhalten zu erfolgen hat.

Zur Zeit gibt es Europäische Betriebsräte in 828 von 2264 berechtigten transnationalen Firmen in Europa (34%), aber die meisten wichtigsten europäischen Firmen haben Europäische Betriebsräte, aus diesem Grund ist das Vertretungsniveau der EBR viel optimistischer – 64% der Arbeitnehmer, die in internationalen Großfirmen arbeiten, werden vom bestehenden europäischen Betriebsrat vertreten. Von

Unternehmen, die mehr als 10000 Arbeitnehmer haben, haben 61% einen stabilen Europäischen Betriebsrat. Die Anzahl der Europäischen Betriebsräte steigt (zwar langsam), aber ihr Anteil von 1/3 in Unternehmen, die die Bedingungen erfüllen, ist nicht zufrieden stellend.

Auf der europäischen Gewerkschaftsbühne ist der Standpunkt der internationalen Gewerkschaftsbünde klar und positiv - die Gewerkschaften meinen, dass europäische Betriebsräte ein wichtiges Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung sind, und dass ihre Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften sehr gut ist - und das geht noch weiter, starke und repräsentative Gewerkschaften sind ein Garant für die Entstehung eines wirksamen EBR.

\*\*\*

Wie werden sich die Betriebsräte und Europäische Betriebsräte künftig weiterentwickeln? Es scheint, dass ihre Position schwach, aber nicht gefährdet ist. Ihre Bedeutung ist so gering, dass sie keine größere Gefahr für die Arbeitgeber darstellen, und gleichzeitig so groß, um mit gutem Beispiel vorangehen zu können und um wirksam um die Arbeitnehmerbeteiligung in ihren Unternehmen sorgen zu können. Die Europäische Kommission unterstützt sowohl Betriebsräte als auch europäische Betriebsräte, was auf weitere günstige Richtlinien und künftige Entwicklung der Strukturen der Arbeitnehmermitbestimmung hoffen lässt.

## Verhandlungen

Das von der polnischen Delegation am häufigsten angesprochene Problem ist die Arbeitszeit der Lokomotivführer. Polnische Vertreter betonten, dass es immer wieder dazu kommt, dass eine Person in zwei oder mehr Gesellschaften beschäftigt ist, wodurch ihre Arbeitszeit in den einzelnen Unternehmen separat berechnet wird. Aus diesem Grund kann passieren, dass der Arbeitnehmer die gesetzliche Arbeitszeit überschreitet, was für die Passagiere zur Gefahr werden kann.

Griechische Vertreter haben besondere Beachtung der Privatisierung der griechischen Eisenbahn geschenkt, denn sie haben während des Treffens in Krakau aufgezeigt, dass auch in Griechenland das passiert, was in den anderen Ländern bereits geschehen ist, und zwar die Bahn wird in mehrere Gesellschaften aufgeteilt.

### BEGINN DER VERHANDLUNGEN

Verhandlungen sind der Versuch eine gemeinsam Lösung und einen Kompromiss bei unterschiedlicher Interessenlage zu finden. Sie werden im Rahmen des sozialen Dialogs sowie bei der Gewerkschaftsarbeit geführt. Bei der Verhandlungsidee geht es darum, die Arbeitnehmerinteressen durch das Erreichen eines gewissen Kompromisses mit dem Arbeitgeber zu verteidigen. Es ist eine andere Vorgehensweise als im Fall von offenen Auseinandersetzungen, persönlichen Angriffen und bei der Organisation eines Streiks. Doch die beiden Strategien - Verhandlungs- und Auseinandersetzungsstrategie - müssen sich nicht gegenseitig ausschließen. Ein Protest kann nämlich eine Methode sein, mit der eine Gewerkschaft an dem Verhandlungstisch geholt wird und umgekehrt, bei Verhandlungen können Arbeitnehmerkonflikte gelöst werden und so kann auch der gestiegene Druck (in Form eines Streiks) in einer Einigung zur Lohnerhöhung oder Verbesserung der Arbeitsbedingungen enden.

Während der Projekttreffen fand auch eine Diskussion zum Thema Streitorganisation statt. Fast alle Gewerkschaften haben festgestellt, dass sich dabei um eine endgültige Maßnahme handelt und sie lieber andere Formen der Einflussnahme auf den Arbeitgeber wählen.

Wichtig ist, dass bei den Verhandlung eine Änderung des eigenen Standpunkts erfolgt. Man entfernt sich von dem eigenen „günstigsten“ Standpunkt und geht auf eine Lösung zu, die gemeinsam von den Arbeitgebern und Arbeitnehmern akzeptiert wird. Doch diese Vermischung hat eigene Beschränkungen, eigene „Knackpunkte“. Wenn sie überschritten werden kann vorkommen, dass eine oder alle Seiten eines Konfliktes lieber die Beziehungen abbrechen statt eine ungünstige Einigung zu akzeptieren.

Ein Beispiel dafür sind Massenentlassungen, bei den die Gewerkschaften oft vor einer Frage gestellt werden: welcher vernünftige Preis kann für die Verteidigung

der Arbeitsplätze gezahlt werden? Kann eine Lohnminderung oder schlechtere Arbeitsbedingungen eine akzeptable Bedingung für den Erhalt der Arbeitsplätze sein?

Um eine Einigung zu erzielen ist es wichtig sich im Laufe der Verhandlungen nicht auf festgelegte gegenseitige Standpunkte zu konzentrieren, sondern konkrete Interessen und Bedürfnisse vor den Augen zu haben, die Grundlage dieses Standpunkts bilden. Auf diese Weise können beide Parteien bei den Verhandlungen gewinnen, wenn sie den Versuch unternehmen den Bereich der übereinstimmenden Interessen zu erweitern, um im Endergebnis eigene Bedürfnisse zu erfüllen. Um ein für beide Parteien zufrieden stellendes Verhandlungsergebnis zu erzielen sind nicht nur gute Verhandlungsfähigkeiten erforderlich, die Arbeitgeber und die Gewerkschaften müssen einem wirksamen Kompromiss zuzustimmen können.

Ein Verhandlungsprozess besteht aus unterschiedlichen Etappen: der Vorbereitung, den eigentlichen Verhandlungen, Einigung und ihrer Umsetzung. Für das Erreichen der Gewerkschaftsziele ist eine sehr gute Vorbereitung der Verhandlungen wichtig. Erstens ist es absolut notwendig, dass grundlegende Probleme erkannt, ihre Ursachen und Konsequenzen ausgewertet und das zu erreichende Minimum, sowie ein Maximum, mit dem wir die Verhandlungen starten werden festgelegt werden. Man sollte auch versuchen die Interessen der anderen Partei zu definieren, um angemessene Argumente vorzubereiten. Zusätzlich ist festzulegen, wer an den Verhandlungen teilnehmen wird, wie ist die Verhandlungskraft der einzelnen Teilnehmer und wer zu unseren Verbündeten gehört. Anschließend sind das Verhandlungsziel und die Hierarchie zu bestimmen. Hier ist auch an die „beste Alternativoption, falls es bei einer Verhandlung nicht zu einer Einigung kommt“ (BATNA) zu denken, die ein weiteres Ziel sein wird, falls die Verhandlungen abgebrochen werden. Es sollen unbedingt Ziele der anderen Partei erkannt werden, um eine realistische Vorstellung über eine mögliche Einigung zu haben. Wenn klare, hierarchische und realistische Ziele gesteckt wurden kann man sich auf die Suche nach der richtigen Verhandlungsstrategie begeben.

Nach dieser strategischen Auswahl sind die Argumente für die Verhandlung zu sortieren. Es geht um die Vorbereitung von Argumenten, die den eigenen Standpunkt unterstützen werden, sowie von Fragen, die dem Arbeitgeber/den Arbeitgebern gestellt werden und von eventuellen Vorschlägen, die im Laufe der Verhandlungen unterbreitet werden.

In der letzten Vorbereitungsphase werden im gewerkschaftlichen Verhandlungsteam einzelne Rollen verteilt: es werden Personen festgelegt, die die Verhandlungen führen werden, die zusammenfassen werden, die auf die Zeit und die Pausen (für innere Beratung) achten werden, sowie die, die den gesamten Prozess beobachten und in den Pausen ihre Überlegungen den anderen mitteilen werden. Zusätzlich zu diesen drei wichtigen Funktionen können Mitglieder des Verhandlungsteams hervorragende Teamfähigkeiten gut gebrauchen. Falls möglich sollte man vor den Verhandlungen an

eine Schulung für das Verhandlungsteam denken. Bei der Teamzusammenstellung ist für die richtige Fähigkeitsvielfalt zu sorgen, wie u.a. Teamaufbaufähigkeiten, Koordinations- und Kommunikationsfähigkeiten, Initiative, Kreativität, analytisches Denken, sowie gesunder Menschenverstand und Kenntnis des Betriebsalltags. Grundsätzlich soll ein Verhandlungsteam den Querschnitt derjenigen Arbeitnehmer widerspiegeln, die von den Verhandlungen betroffen werden oder man hat wenigstens für die Teilnahme anderer Personen zu sorgen, die z.B. in einer Gruppe das Hauptverhandlungsteam unterstützen. Wichtig ist, dass Klarheit darüber besteht, wer der Hauptverhandlungsführer, der Entscheidungsträger ist. Schon am Anfang des Treffens sind die Entscheidungsmöglichkeiten der Partner zu überprüfen.

Bereits zu Beginn ist es wichtig, dass möglichst viele Informationen zu den Zielen und Absichten des Arbeitgebers gesammelt werden. und unsererseits wird nur das erforderliche Minimum preisgegeben. Zu diesem Zweck ist die Strategie des aktiven Zuhörens anzuwenden, was bedeutet, dass man grundsätzlich weniger sprechen und mehr zuhören und positive Fragen stellen soll, die die Arbeitgeberseite dazu bringen, dass sie ihren Standpunkt erklärt. Es ist wichtig Themen, die besprochen werden neutral zusammenzufassen ohne den Standpunkt der anderen Partei zu kommentieren, Zu prüfen ist auch die Argumentskraft und die Hierarchie der wichtigsten Ziele des Arbeitgebers, was hilfreich für die Festlegung der möglichen Felder für einen Kompromiss sein wird.

Verhandlungen sind keine Debatte. Das Ziel ist nicht den eigenen Standpunkt um jeden Preis zu verteidigen, sondern den Standpunkt der anderen Partei zu beeinflussen und sie dazu zu verleiten, dass sie sich in Richtung der gemeinsamen Interessen bewegt. Aus diesem Grund gehören zu den wichtigsten Verhandlungselementen Vorschläge, die alle zum gemeinsamen Bereich näher bringen. Situationsbedingt können Verhandlungsführer mit Themen beginnen, die keine Kontroversen auslösen und die schnell zu erledigen sind und die strittigeren Fragen werden für den Schluss aufgehoben. Wenn die Verhandlungsführer spüren, dass strittige Fragen ernst sind, können sie der Meinung sein, dass man sofort mit dem Kern der Auseinandersetzung beginnen soll und zuerst die wichtigsten Angelegenheiten besprechen, denn die Kompromissfindung kann viel Zeit in Anspruch nehmen. Die Vorschläge sollen sich zuerst auf die einfachsten Sachen beziehen. Die strittigsten Themen sind für den Schluss aufzuheben. Ein unabkömmlicher Bestandteil dieses Austausches sind Zugeständnisse. Sie sind als notwendige Einigungsvoraussetzung bei einer Auseinandersetzung zu betrachten. Ein echter Austausch verlangt, dass die Vorschläge und Zugeständnisse bedingt vorgelegt werden. Kein Zugeständnis soll ohne Gegenleistung gemacht werden.

Bei erfolgreichen Verhandlungen wird eine Einigung erzielt, die den ursprünglichen Konflikt löst und den beiden Seiten erlaubt einen Teil ihrer Interessen und Bedürfnisse umzusetzen. Doch auch nach der erzielten Einigung gibt es einen sensiblen Bereich, und zwar wenn man von Worten zu Taten übergeht. Größtenteils hängt der Erfolg und auch die Beschränkungen einer Einigung von der eventuellen Verpflichtung beider

Parteien im Bezug auf ihre Zugeständnisse, auch nachdem sie vom Verhandlungstisch weggegangen sind. Die erste Etappe, die zur Umsetzung der erzielten Einigung führt, ist es, dass von beiden Seiten die Absprachen klar verstanden werden. Aus diesem Grund sollte nach Abschluss der Verhandlungen die erzielte Einigung in einem schriftlichen Dokument niedergeschrieben und akzeptiert werden; in diesem Dokument sind die abgestimmten Punkte genau aufzuzeigen.

## Verhandlungsarten

In den Verhandlungen sprechen wir eher von Verhandlungsseiten und nicht von Personen, denn mehrere Personen können gleiche Meinung vertreten und gemeinsam für die Umsetzung einer Vereinbarung verantwortlich sein. Zu berücksichtigen sind auch Personen oder Gruppen, die zwar am Verhandlungstisch keine Vertreter haben, aber sie sind an einer Problemlösung interessiert und können die ausgehandelte Einigung zur Nichte machen. Außer den Verhandlungsführern oder Teams sind in den meisten Fällen auch diejenigen zu berücksichtigen, die die Verhandlungspartner vertreten; es sind Entscheidungsträger oder Interessengruppen, deren Zustimmung eine notwendige Voraussetzung für die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen ist. Die Konfliktparteien können nicht bestimmt werden, bevor der zu lösende Konflikt nicht definiert wurde. Wenn irgendwelche Personen oder Gruppen die Meinung vertreten, dass die ausgearbeitete Lösung ihre Interessen gefährdet werden sie zur Partei in einem neuen Konflikt (obwohl die den Konflikt definierenden Parteien nicht gemeint haben, dass diese Personen oder Gruppen in diesen Konflikt verwickelt sind). In den meisten Fällen werden Verhandlungen von Teams geführt, die Organisationen, Gemeinschaften oder andere Gruppen vertreten. Sie bestehen aus mehreren parallel oder abwechselnd ablaufenden Kommunikationsprozessen: Suche nach möglichen Lösungen, Druckausübung, Austausch von Nutzen oder Nutzensversprechen:

- **Plenarverhandlungen** („am Tisch „) - werden vom ganzen Teams für alle Verhandlungsteilnehmer offen geführt (was nicht bedeutet, dass sie vor Drittpersonen, der Presse, der Öffentlichkeit usw. nicht geheim gehalten werden können). Teamverhandlungen ermöglichen größere Kreativität und bessere Planung des Verhandlungsprozesses; ihre Teilnehmer erinnern sich an Einzelheiten und gehen normalerweise ein höheres Risiko ein. Doch gleichzeitig verhandeln Teams langsamer und es ist schwer für sie Leaders zu finden. Jedes Teammitglied sollte eine bestimmte Funktion haben. Mit einem Verhandlungsteam kann man dem Gegner weitgehend widersprechen oder die Entscheidungsfindung hinauszögern („ich muss mich mit dem Partner/ dem Team beraten“). In einem Verhandlungsteam gibt es folgende typische Rollen: Vorsitzender, Verhandlungsführer, Experte, Beobachter/ Zuhörer, Sprecher, Unterstützer, Protokollführer. Es wird empfohlen in das Verhandlungsteam keine Personen aufzunehmen, die kein gegenseitiges Vertrauen haben und gern einzeln arbeiten. Untersuchungen zufolge verhandelt ein Team, das aus Stars besteht viel schlechter, als ein Team, das aus Personen

mit geringeren individuellen Fähigkeiten besteht, die sich aber dem allgemeinen Interesse unterordnen können.

- **öffentliche Verhandlungen im Namen des Teams** („Untergruppen“ Expertenteams usw.) - sie werden von Teamvertretern geführt und wurden für die Zeit während der Plenarverhandlungen eingeplant, oder auch solche, über deren Verlauf und oder deren Ergebnis alle verhandelnden Personen informiert werden.
- **Verhandlungen innerhalb eines Teams** - Entscheidungen, die im Verhandlungsteam sowohl vor als auch während der Gespräche getroffen werden: sie laufen am Verhandlungstisch und hinter den Kulissen, während der Pausen ab. Da es zwischen den Mitgliedern des Verhandlungsteams, die oft Vertreter von Gruppen mit unterschiedlichen Interessen sind, bedeutende Unterschiede bezüglich der Ziele und der Art und Weise, wie sie zu erreichen sind, auftreten können, kann die Entscheidungsfindung bedeuten, dass innerhalb der Teams auch Verhandlungen im wahrsten Sinne des Wortes geführt werden müssen.
- **Verhandlungen mit „Bestätigern“** (vertikal) - sie werden im Inneren einer Konfliktpartei geführt und zwar zwischen Verhandlungsführern und Entscheidungsträgern oder Interessengruppen, die sie vertreten. Es geht nicht um Personen, die eine endgültige Entscheidung treffen, sondern um alle Personen oder Gruppen innerhalb einer Konfliktpartei, die über eine reale Kraft zur Ablehnung der ausgehandelten Vereinbarung verfügen.
- **Verhandlungen unter Verschluss** („Schattenverhandlungen,“) - „neben dem Verhandlungstisch“ - diese Verhandlungen führen einzelne Verhandlungsführer einer Parteien im Interesse ihrer Teams: der Ablauf darf während der Plenarsitzungen nicht besprochen werden, sondern ausschließlich im Rahmen von geschlossenen Diskussionen der Verhandlungsteams; eventuell haben die Abstimmungen einen informellen Charakter: „unter dem Tisch „ - sie werden von einzelnen Verhandlungsführer aus unterschiedlichen Teams in ihrem eigenen Interesse geführt (das nicht im Widerspruch mit den Teamzielen steht, obwohl das auch der Fall sein kann: oft beziehen sich diese Gespräche auf Fragen, die für eine Einzelperson wichtig sind aber mit den verhandelten Problemen nicht zusammenhängen).

Bei den Verhandlungen ist es wichtig, dass man Achtsam bleibt, wenn Manipulationen auftauchen. Während des Treffens in Krakau wurde den Teilnehmern dieses Thema geschildert. Nachstehend befinden sich einige Informationen zu den Verhandlungsfallen.

Es gibt eine weite Bandbreite von Verhaltenstechniken und Manipulationen, die vom Gesprächspartner angewandt werden, und sie werden auch von uns unbewusst eingesetzt.

Beispiele für Kommunikationsfallen (die dazu führen, dass der Gesprächspartner sich mehr auf die Verteidigung seines Standpunkts konzentriert, anstatt nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen, oder er beginnt uns „anzugreifen“):

- Stresssituationen entstehen lassen (sowohl im Bezug auf angesprochene Fakten, als auch auf künstlich herbeigeführte Spannungen und Emotionen);
- persönliche Angriffe (die Teilnehmer des Verhandlungsprozesses werden von den behandelten Fragen nicht abgegrenzt);
- gute und schlechte Behandlung - abwechselnd (unschlüssige Mitteilungen, die an den Empfänger gesendet werden);
- Drohungen (fehlendes Gespür dafür, wo eine Grenze zwischen Stellen von Bedingungen und Erpressung liegt);
- Blamieren (es werden solche Methoden angewandt, die unseren Gesprächspartner herabwürdigen);
- Erweiterung des Forderungsumfangs (Änderung des Standpunkts im Laufe der Verhandlungen);
- Zeitmanipulationen (es wird der Argument genutzt, dass wir unter Zeitdruck stehen, obwohl es keine zeitliche Beschränkungen gibt);

Kommunikationsfallen können sich auch auf den psychologischen Bereich beim Aufbau einer Beziehung zum Gesprächspartner beziehen (Manipulationen mit dem „Mögen“). Was ist zu vermeiden:

- zu viele (unwahre) Komplimente;
- Manipulationen mit Eigenbild (übermäßige Selbstdarstellung vs. Betonung der eigenen Schwäche);
- konformistische Zustimmung zu allen Fragen;

Die letzte Phase ist der Verhandlungsabschluss. Nach langen Diskussionen wird eine Entscheidung getroffen. Es ist ein sehr sensibler Vorgang, denn, wenn der abschließende Vorschlag unterbreitet wird kann sich das auf unsere Position negativ auswirken und wenn wir nah legen, dass die Verhandlungen zu beenden sind, kann das Empörung hervorgerufen. Das Ausloten der Zugeständnislimits der anderen Seite kann den Übergang zu diesem Zeitpunkt beschleunigen: es kann eine Information über unsere absolute Zugeständnisgrenze sein, man kann auch mit dem Zeitdruck einsetzen oder der anderen Seite die Möglichkeit gegeben ihr Gesicht zu bewahren. Wenn eine vorübergehende Einigung erzielt wird werden die Ergebnisse zusammengefasst und anschließend kommt es zum endgültigen Vertragsabschluss, der immer schriftlich vorzubereiten ist. Der wichtigste Grund dafür ist, dass die andere Partei nach dem Vertragsabschluss geschriebene Worte nicht mehr ändern oder manipulieren kann. Mündliche Verträge können missbraucht werden, denn später kann gesagt werden, dass „wir doch darüber gesprochen haben ...“ Um spätere Vorwürfe zu vermeiden sind noch einmal alle Abstimmungen zu überblicken und aufzuschreiben. Normalerweise besteht ein abschließender Vertrag aus folgenden Teilen:

- **Präambel** - eine Einleitung mit allgemeinen Informationen zum Gesprächsgegenstand, Ort und Zeitpunkt des Vertragsabschlusses und zu den an Gesprächsteilnehmern,
- **Vertragsumfang** - eine ausführliche Erklärung, worauf sich der Vertrag bezieht,
- **Garantien** - sind Informationen, wozu sich beide Parteien nach dem Vertragsabschluss verpflichten, sowie Bedingungen des Vertragsbruchs und vorgesehene Sanktionen für die eine oder die andere Partei.

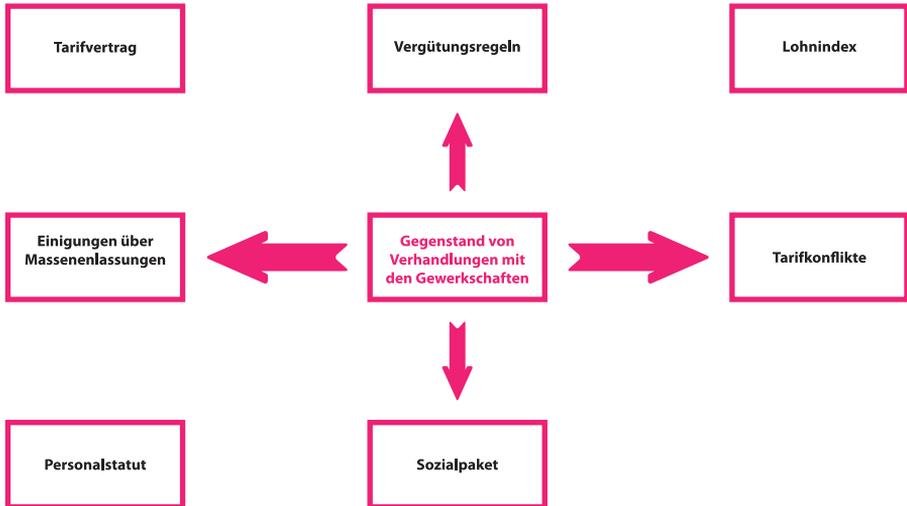
Nachdem alle Parteien die gleichlaufende Fassung des Vertrags aufgeschrieben und akzeptiert haben soll man sich bei der anderen Partei bedanken (denken Sie daran - sie werden den ausgehandelten Vertrag und auch unsere Interessen bei intern Abstimmungen ihrer Organisation vertreten) und sich auf die Umsetzung der Bestimmungen vorbereiten.

## VERHANDLUNGSABSCHLUSS

- direkte Frage, z.B. „Können wir diesen Punkt ins Ergebnisprotokoll aufnehmen?“
- Nutzenbilanz – kurz vor der endgültigen Frage stellen wir der anderen Partei Nutzen vor, die sich für sie daraus ergeben
- Alternative – wir fragen nicht direkt nach der Zustimmung des Gegenübers, sondern gehen von seiner Zustimmung aus und geben ihm zwei Optionen zur Auswahl, die die Folge seiner Zustimmung sind
- entgangener Gewinn – wir zeigen der anderen Partei auf, was ihr entgehen kann, wenn sie unser Angebot nicht akzeptiert
- As im Ärmel – zuerst präsentieren wir unsere Vorzüge, und wenn die andere Partei schon fast überzeugt ist holen wir zum Schluss etwas besonderes, um sie endgültig zu überzeugen
- Frage nach der Meinung –bevor die letzte Frage gestellt wird fragen wir „was meinen Sie zu diesem Angebot“, wenn sich die andere Partei positiv dazu äußert, haben wir gute Karten, denn es ist viel wahrscheinlicher, dass die andere Partei den Vertrag unterzeichnet (es sieht nicht gut aus, wenn wir zuvor das Angebot gelobt haben)
- Präsupposition – wir fragen nicht direkt nach der Zustimmung, sondern gehen von der Zustimmung der anderen Partei aus
- hypothetischer Abschluss – wir nutzen die Fragen der anderen Partei um ihre hypothetische Zustimmung zu hören
- Bestätigende Fragen– bevor wir die letzte Frage stellen wir fragen, bei den wir uns sicher sind, dass sie mit „ja“ beantwortet werden (Bestätigung). Diese Fragen sind zu stellen, wenn wir die Bedürfnisse der anderen Person kennen.

## Themen bei Gewerkschaftsverhandlungen

Auch bei Treffen, die für den Erfahrungsaustausch geplant waren, wurden die häufigsten Themen präsentiert, die bei Verhandlungen aufgegriffen wurden. Die Delegationen aus den einzelnen Ländern haben ihre eigene Beispiele hierfür genannt. Nach Meinung der Teilnehmer war das der interessanteste Teil des Workshops.



Beim Treffen in Prag wurde auch das Thema der nonverbalen Kommunikation in zwischenmenschlichen Beziehungen präsentiert.

Es gab eine interessante Beobachtung, dass in den meisten Ländern die nonverbale Übermittlung auf ähnliche Art und Weise stattfindet. Es wurde der sog. „amerikanische Beinüberschlag“ besprochen, eine Haltung, die in den USA Selbstsicherheit ausdrückt, die aber nach Meinung aller Teilnehmer eine beleidigende Haltung ist.

## Hände in Verhandlungen

Das Händeschütteln zur Begrüßung stellt auch einen wichtigen Verhandlungsaspekt dar, denn hier ist die Reihenfolge wichtig. Wir beginnen immer mit der ranghöchsten Person, und zwar unabhängig von ihrem Geschlecht. Wir begrüßen jede Person, indem wir ihre Hand schütteln. Das Auslassen einer Person kann auf eine absichtliche Missachtung dieser Person hinweisen.

**Vor der Brust verschränkte Arme** ist eine Geste, die oft vorkommt und ziemlich offensichtlich ist. Diese Haltung ist universell zu deuten, denn in der ganzen Welt hat sie defensive oder negative Bedeutung. Zu betonen ist, dass diese Haltung sehr oft an öffentlichen Plätzen, wie Busbahnhöfe oder Bahn beobachtet wird, also überall dort, wo sich Menschen unsicher oder gefährdet fühlen.

Wenn aber unser Gesprächspartner diese Haltung im Laufe eines Gesprächs mit uns annimmt bedeutet es, dass er oder sie nicht mit dem einverstanden ist, was wir sagen.

Wenn z.B. eine Person in dieser Haltung hat noch zusätzlich ihre Fäuste zusammenballt ist das ein klares Signal, dass sie uns feindlich und defensiv gesinnt ist.

Und wenn wiederum diese Person ihre **Arme mit den Händen umfasst** ist das ein klares Zeichen, dass sie sich gefährdet fühlt und unter Druck steht.

Die Geste der verschränkten Arme kann auch in feineren Varianten auftreten. Mit sog. Teilbarriere haben wir dann zu tun, wenn eine **Hand ausgestreckt ist und der Ellbogen blockiert wird, weil er von der zweiten Hand gehalten wird**. Diese Haltung nehmen am häufigsten Personen ein, die sich in einer Gruppe fremd fühlen und wenig Selbstvertrauen haben.

Es gibt auch Möglichkeiten, diese Geste fast vollständig zu tarnen: ein Politiker oder ein Geschäftsmann wird nicht mit in Oberarmen verkrallten Händen stehen, stattdessen wird er nach einem Knopf seines Jacketts oder Hemdes greifen und anfangen ihn zuzuknöpfen. Obwohl sich in diesem Fall nicht um ein offensichtliches Anzeichen der Nervosität handelt wurde das Ziel erreicht - es wurde eine Schutzbarriere aufgebaut.

**Frauen** benutzen wiederum dazu z.B. ihre Tasche. Wenn sie sich gefährdet fühlen setzen sie sie fast wie einen Schutzschild ein und halten die Tasche vor ihrem Brustkorb.

Übereinander geschlagene Beine können ein Signal für negative oder defensive Einstellung sein.

**Ein normaler Beinüberschlag** tritt dann auf, wenn ein Bein über das andere gekreuzt ist, üblicherweise liegt das rechte Bein über dem linken. Diese Haltung kann Nervosität, Reserviertheit oder Abwehr bedeuten.

Doch bei Auslegung dieser Geste sollte man vorsichtig sein, denn wichtig hierfür ist der gesamte Zusammenhang.

## Körperhaltung in Verhandlungen

Bei dem Seminar wurden die Fragen der Haltung des Oberkörpers besprochen: wenn der Oberkörper nach vorne gewandt ist bedeutet das bestehendes Interesse an den Verhandlungen. Wenn der Oberkörper nach hinten geneigt ist ist das ein Anzeichen der Abneigung gegen weitere Gespräche und Nichtachtung des Partners.

Es gibt zwei Arten von Haltungen in Verhandlungen:

**Offene Haltung** - aufrechte Körperhaltung, ohne gekreuzte Hände bedeutet, dass eine Person für Kontakte und Informationsaustausch offen ist, sowie Interesse an den Gesprächspartnern hat und Selbstbewusst ist. Es ist die günstigste Haltung in Verhandlungen, denn sie wirkt nicht dominant, sondern drückt Partnerschaft zwischen den Gesprächsparteien aus.

Im Gegensatz zu der offeneren Haltung gibt es auch die verschlossene Körperhaltung, die auch als **demutsvolle Haltung** bezeichnet wird. Diese Haltung nehmen oft Personen ein, die dominiert sind. Sie kann auch Unruhe, Verschlossenheit, Desinteresse oder Ablehnung des Gesprächs signalisieren oder auf mögliche Kontakt oder Konfrontationsvermeidung hinweisen. dabei wird z.B. der gesamte Körper nach vorne geneigt oder die Schultern sind zusammengekauert, als ob sich die Person vor einem Schlag schützen wollte.

Beispiele, wie einzelne Gesten zu deuten sind

## Schultern

Mit den Achseln zucken  
Schultern etwas nach vorn  
Gebückte Haltung  
Schultern nach vorn gebückt

Missachtung oder Unentschlossenheit  
Offenheit  
Fehlende Motivation zur Kontaktaufnahme  
Verschlossenheit

## Arme und Hände

Arme verschränkt, „geschlossene Hände“  
Zitternde Hände  
Handgelenke locker  
Arme steif, Hände unbeweglich  
Geballte Hände  
Mit den Fingern auf den Tisch trommeln

Widerstand, Unmut, Vermeidung einer Einigung  
Unterdrückter Ärger oder Angst  
Offenheit, Interesse  
Anspannung, Stress  
Intensiver Ärger, gebremste Aggression  
Missachtung oder Eile

## Beine und Füße

Füße stehen ruhig auf dem Boden  
Beine übereinander geschlagen oder breit gespreizt  
Nervöse Fußbewegungen oder Klopfen  
Steife Beine und Füße

Selbstsicherheit  
Große Selbstsicherheit  
Unruhe, Anspannung, Ungeduld  
Verschlossenheit

## Der soziale Dialog und die Gewerkschaften in diesem Dialog.

Wir können die Definition nutzen, die auch von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) gebraucht wird. Sie betrachtet als sozialen Dialog alle Formen der Verhandlungen, der Beratungen und des normalen Informationsaustausches zwischen Vertretern der Regierung, der Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Fragen, die mit der sozialen - und der Wirtschaftspolitik zusammenhängen.

Dabei kann der soziale Dialog auf zentraler, regionaler, Branchen- und Betriebsebene erfolgen. In Polen wird dieser Dialog in allen genannten Bereichen geführt.

Ein Beispiel für den sozialen Dialog aus Polen, an den sich die Gewerkschaften beteiligen. Als die Regierung eine Reform des Rentenalters durchführen wollte wurde von ihr eine schnelle öffentliche Anhörung durchgeführt, die angesichts der Wichtigkeit und der Konsequenzen dieser Reform für die Öffentlichkeit doch relativ eingeschränkt war.

Der entsprechende Gesetzesentwurf wurde im Rahmen einer Trilateralen Kommission für Gesellschafts- und Wirtschaftsfragen im März und April 2012 besprochen, aber es konnte keine Einigung über den endgültigen Inhalt erzielt werden.

Und plötzlich hat die Regierung das Ende der Anhörung verkündet und den Entwurf zum Parlament geschickt. Am 11. Mai 2012 wurde vom Parlament der Regierungsvorschlag angenommen und am 1. Juni 2012 wurde das Gesetz vom Staatspräsident Bronisław Komorowski unterzeichnet.

Zwischen März und Mai 2012 fanden zahlreiche Gewerkschaftsdemonstrationen statt: vor der Kanzlei des Ministerpräsidenten, vor dem polnischen Parlament, vor dem Palast des Staatspräsidenten - und zwar abhängig von der aktuellen Arbeitsphase am Entwurf.

### Formen des Dialogs

In jedem Staat kann der Dialog in unterschiedlichen Formen geführt werden. In Polen hat sich die trilaterale Form bewährt, obwohl wir auch viele Erfolge in regionalen oder lokalen Formen des Dialogs verzeichnen konnten. Auch der soziale Dialogumfang in Organisationen wird immer größer.

Bei einem der Projekttreffen wurde die besondere Bedeutung des sozialen Dialogs für Gewerkschaften betont, die als eine neue Form ihrer Tätigkeit anzusehen ist. Dadurch kommt eine größere Beteiligung der Gewerkschaften an allen Treffen des sozialen Dialogs zu Stande.

## Bilateraler Dialog



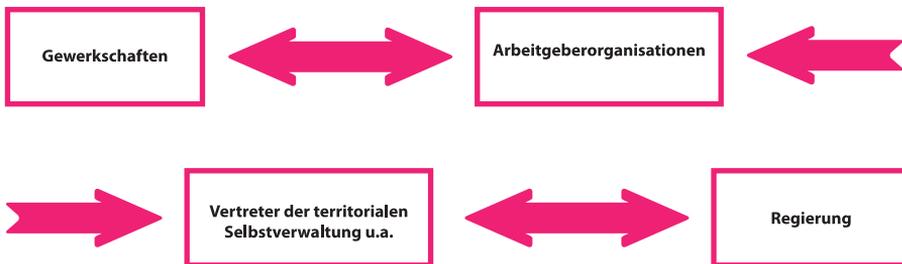
## Trilateraler sozialer Dialog

In Polen findet er auf drei Ebenen statt:

- nationale Ebene (mit einem Forum im Rahmen der Trilateralen Kommission),
- Branchenebene (im Rahmen der Trilateralen Branchenteams)
- regionale Ebene (in Woiwodschaftskommissionen für den sozialen Dialog).



## Multilateraler sozialer Dialog



Die wichtigste Stelle für den sozialen Dialog in Polen ist die Trilaterale Kommission für Soziale und Wirtschaftliche Fragen. Sie wurde nach dem Gesetz vom 6. Juli 2001 über die Trilaterale Kommission für Soziale und Wirtschaftliche Fragen und Woiwodschaftskommissionen für den Sozialen Dialog eingesetzt um den sozialen Dialog zu führen und die Interessen der Arbeitgeber, Arbeitnehmer und der Öffentlichkeit in Einklang zu bringen. Das wichtigste Ziel der Kommissionsarbeit ist den sozialen Frieden zu erreichen und aufrechtzuerhalten. Der Dialog sowie Einigungen, die in dessen Rahmen geschlossen werden, sollen den Stellenwert der vorgeschlagenen Lösungen im Gesetzgebungsverfahren stärken und stellen gleichzeitig ein Argument für die Regierung zu den legislativen Arbeiten im polnischen Parlament dar.

Nachdem im Juni 2013 die Gewerkschaften den Verhandlungstisch verlassen haben hat am 30. Oktober 2013 der polnische Staatspräsident einen Versuch

unternommen um den Dialog aus einer Sackgasse zu bringen und er lud Vorsitzende aller Teilnehmerorganisationen der Trilateralen Kommission ein. Die Gewerkschafter überreichten den Arbeitgebern einen Entwurf über die Berufung eines „Rats für den Sozialen Dialog“, und diese haben versprochen bis Mitte November eine Antwort darauf zu geben. Schließlich fand ein Treffen der Gewerkschaften und der Arbeitgeberorganisationen am 12. Dezember 2013 statt. Bei diesem Treffen stellten die Arbeitgeber ihren Standpunkt bezüglich der Gewerkschaftsforderungen vor. Sie haben die meisten Forderungen der Organisationen zur Festigung der trilateralen Formel vorläufig akzeptiert, aber sie lehnten den Vorschlag ab, dass der Rat für den Sozialen Dialog maßgeblichen Einfluss auf Arbeitnehmerfragen haben soll: sie haben darauf hingewiesen, dass diese Lösung die verfassungsmäßige Ordnung und die Dreiteilung der Macht verletzen würde. Nach dem Treffen wurde vereinbart, dass die Arbeitgeber die Gewerkschaftsvorschläge genau auswerten werden und dass Ende Februar 2014 eine Debatte organisiert wird, an der Vorsitzende der Gewerkschaften und der Arbeitgeberorganisationen teilnehmen werden. Sollte bei diesem Anlass zu einer Abstimmung über die Regeln für die Arbeitsweise des neuen trilateralen Gremiums kommen, könnte man mit den Arbeiten an einem neuen Gesetz über den sozialen Dialog beginnen. Es heißt aber, dass zu solch einer Einigung nicht kommen wird, insbesondere weil im Jahr 2014 Kommunalwahlen, Europäische Parlamentswahlen sowie Gewerkschaftswahlen bei „Solidarność“ i OPZZ stattfinden. Die Zeit, in der Wahlkampagnen laufen ist kein guter Zeitpunkt für Kompromisse.

Im Jahr 2015 wurde die Kommission umbenannt und zum Teil änderte sie ihre Arbeitsweise, was eine günstige Lösung für die Gewerkschaften ist.

Seit 24. Juli 2015 gibt es das Gesetz über den Rat für den Sozialen Dialog und andere Institutionen des Sozialen Dialogs, das am 11. September 2015 in Kraft getreten ist. Das bedeutet, dass der Name der Institution für den sozialen Dialog in den Rat für den Sozialen Dialog (nachstehend: Rat genannt) geändert wurde.

### **Die wichtigsten Befugnisse des Rates:**

- Beurteilung der Entwurfspläne und der eigentlichen Entwürfe von normativen Dokumenten, die vom Ministerrat und seinen Mitgliedern vorbereitet werden - wenn die Beurteilung des Rats nicht berücksichtigt wird ist der Ministerrat verpflichtet Gründe für seine Entscheidung zu benennen;
- Einleitung von Gesetzgebungsverfahren - der Rat hat das Recht Gesetzesentwürfe zu sozialen und wirtschaftlichen Fragen vorzubereiten und sie dem Ministerrat vorzulegen; sollten sie abgelehnt oder maßgeblich geändert werden ist der Ministerrat zu einer schriftlichen Erklärung verpflichtet;
- vom Rat können Anträge auf öffentliche Anhörung zu Verordnungsentwürfen gestellt werden;

- vom Rat können Anträge an das Oberste Gericht auf Klärung von Rechtsfragen gestellt werden, sofern sich aus der Rechtssprechung des Obersten Gerichts oder der ordentlichen Gerichte Unterschiede in der Rechtsauslegung ergeben.
- der Rat hat das Recht zu den Plänen des staatlichen Haushaltsentwurfs und Haushaltsgesetzesentwurfs Stellung zu beziehen (es kam zur Verlängerung der einzelnen Termine für die Stellungnahme im Vergleich zu den aktuellen Fristen);
- der Finanzminister und der Ministerrat sind verpflichtet dem Rat eine Information über die Umsetzung des Haushaltsgesetzes für das erste Halbjahr und das gesamte Jahr vorzulegen;
- vom Rat können Vereinbarungen geschlossen werden (darunter betriebsübergreifende Tarifverträge);
- der Rat kann Fragen an zuständige Minister richten;
- der Rat unterstützt den Dialog, der auf allen Ebenen der kommunalen Selbstverwaltung geführt wird,
- der Rat unterstützt den brancheninternen Dialog – der Rat kann an dem Arbeitsminister einen Antrag auf Gründung eines vom Rat unabhängigen Branchenteams stellen,
- die Beratungen des Rats erfolgen öffentlich.

### **Zusammensetzung und Arbeitsweise des Rates:**

- Ratsmitglieder sind Vertreter der sozialen Partner und sie werden vom polnischen Staatspräsident im Auftrag einer Organisation berufen und abberufen werden;
- es gilt, dass von jeder Seite die gleiche Vertreteranzahl kommt,
- für den Ratsvorsitzenden sind umfangreiche Befugnisse vorgesehen; der Vorsitzende wird abwechselnd von den Gewerkschaftsorganisationen, Arbeitgeberorganisationen und der Regierungsseite gewählt (jedes Jahr werden dem Sejm und dem Senat Berichte über die Tätigkeit des Rates unterbreitet),
- die Amtszeit des Ratsvorsitzenden beträgt ein Jahr.

Auf Initiative der Gewerkschaften wurde am 10. Oktober 2013 eine Konferenz „sozialer Dialog - neue Eröffnung“ veranstaltet, zu der weder Regierungsvertreter noch Arbeitgebervertreter, sondern Vertreter der Kanzlei des Staatspräsidenten eingeladen wurden. Während der Konferenz wurden drei Änderungsvorschläge zum Gesetz über die Trilaterale Kommission unterbreitet. Der Gewerkschaftsbund Forum präsentierte ein Konzept, das den Vorschlägen von BCC aus dem Jahr 2009 ähnelte. In den Entwürfen von OPZZ und „Solidarność“ waren Forderungen einer höheren Einflussnahme der sozialen Partner auf das Arbeitsrecht enthalten. Der Entwurf von OPZZ ging am weitesten. Dort schlug man die Berufung eines „Sozialen und Wirtschaftskomitees“ am Ministerpräsidenten, sowie die Lösung vor, dass mit diesem Komitee „Gesetzesentwürfe zu sozial und wirtschaftlich bedeutsamen Themen abgestimmt werden, die zuvor von Stellen der Exekutive vorbereitet wären.“ Nachdem

die Gewerkschaften die Verhandlungen unterbrochen haben war das der Wendepunkt für die Weiterentwicklung des sozialen Dialogs.

#### **Repräsentative Gewerkschaftsorganisationen:**

- Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, (dessen ist ein Mitglied ZZM)
- NSZZ „Solidarność”,
- Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (Gesamtpolnischer Gewerkschaftsverband),
- Forum Związków Zawodowych. (Gewerkschaftsbund Forum)

#### **Repräsentative Arbeitgeberorganisationen:**

- Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej (Arbeitgeber der Republik Polen),
- Konfederacja „Lewiatan” (Konföderation „Lewiatan”),
- Związek Rzemiosła Polskiego (Polnischer Handwerksverband),
- Związek Pracodawców Business Centre Club (Arbeitgeberbund Business Centre Club).

#### **Vertreter der Regierungsseite, die vom Ministerpräsident ernannt werden:**

- Staatsuntersekretär im Ministerium für Arbeit und Sozialpolitik, der für den sozialen Dialog verantwortlich ist
- Staatsuntersekretär im Finanzministerium, der für den Haushalt verantwortlich ist

Die Umwandlung der Trilateralen Kommission in den Rat des Sozialen Dialogs im Jahr 2015 stellte einen bedeutenden Schritt für die Entwicklung der sozialen Anhörungen dar. Die Gewerkschaften haben wieder einmal gezeigt, dass sie sich gemeinsam Regelverstößen widersetzen können und eine wichtige Stimme beim Aufbau eines demokratischen Staates haben.

#### **Die wichtigsten Befugnisse des Woiwodschaftsrates für den Sozialen Dialog (nachstehend: WRDS genannt)**

- WRDS ist beim Woiwodchaftsmarschall angesiedelt– der Grund für diese Änderung war der Umstand, dass die wichtigsten Fragen zu Themen auf der Woiwodschaftsebene vom Woiwodchaftsmarschall entschieden werden;
- Beurteilung und Stellungnahme zu gewerkschaftsrelevanten oder arbeitgeberorganisationenrelevanten Fragen, die in der Zuständigkeit der Staatsverwaltung und der Selbstverwaltung aus der Woiwodschaft sind;

- Recht auf Beurteilung der strategischen Entwicklungsplanung in der Woiwodschaft und der gewerkschaftsrelevanten oder arbeitgeberorganisationenrelevanten Programme;
- Recht auf Abschluss von gemeinsamen, WDRS-relevanten Vereinbarungen;
- Prüfung von sozialen oder wirtschaftlichen Anliegen, die zu Konflikten zwischen den Arbeitgebern und den Arbeitnehmern führen;
- Benennung von Personen, die guten Willen zeigen und sich für eine Mission der Konfliktlösung einsetzen würden.

### **Zusammensetzung des Woiwodschaftsrates für den Sozialen Dialog:**

- Der Woiwodschaftsmarschall sowie zwei Vertreter der Selbstverwaltungsseite, die vom Marschall benannt wurden und von anderen Dienststellen der territorialen Selbstverwaltung oder von Dachorganisationen für die Selbstverwaltungen kommen;
- Vertreter der Gewerkschaftsorganisationen,
- Vertreter der Arbeitgeberorganisationen,
- Woiwode und zwei von ihm benannte Personen - als Vertreter der Regierungsseite,
- Die Amtszeit des Vorsitzenden von WRDS dauert 1 Jahr– wird abwechselnd von den im WRDS vertretenen Parteien gewählt.

Dank den durchgeführten Änderungen wird der WRDS-Vorsitzende viel demokratischer gewählt, denn bislang war das ein Vertreter der Regierung. Jetzt wird er jedes Jahr abwechselnd aus allen Ratsvertretern gewählt.

Es ist erst der Anfang der Aktivitäten eines neuen Organs für den sozialen Dialog. Bisher konnten keine Meinungen zu seiner Tätigkeit eingeholt werden. Seine ersten Aktivitäten waren energisch, es fanden Treffen mit dem Präsidenten, Ministerpräsident sowie Schulungen für WRDS-Vorsitzende statt.

## Zusammenfassung

In dieser Veröffentlichung wurden die wichtigsten Fragen dargestellt, die bei den vier Treffen der Lockführervertreter aus Polen, Slowakei, Tschechei, Ungarn und Italien diskutiert wurden.

Jeder Teilnehmer hatte die Möglichkeit sich mit den Besonderheiten der einzelnen Gewerkschaften vertraut zu machen, und die Kollegen hatten ihre Probleme und ihre Erfolge den Anderen mitgeteilt.

Solche Treffen wirken sich zweifelsohne auf die Entwicklung der Gewerkschaftsarbeit positiv aus, denn durch sie kann die Zusammenarbeit auf der europäischen Ebene erweitert werden und andere Kollegen können eine Unterstützung in Form von guten praktischen Beispielen bekommen.

Unter den Themen, die am häufigsten aufgetaucht sind befand sich die Gewerkschaftsfinanzierung, und auch die Idee sich vom Arbeitgeber zu trennen - sie wird zwar von allen akzeptiert, aber heute lässt sie sich noch nicht umsetzen. Ein weiteres Problem ist die immer geringere Anzahl von Gewerkschaften.

Es wurden viele Lösungen unterbreitet, obwohl keine davon mit Enthusiasmus aufgenommen wurde, denn viele werden zwar eingesetzt, aber sie bringen keine wünschenswerte Ergebnisse. Als beste Methode wurden Einzeltreffen mit Arbeitnehmern am Arbeitsplatz aufgezeigt.

Es wurde auch das Thema des Medieneinflusses auf das Bild der Gewerkschaften aufgegriffen. Heute kreieren die Medien in jedem Land ein negatives Bild der Gewerkschaften und einhergehende negative Einstellung der Bürger. Aus diesem Grund hat man auf gezielte Arbeit mit Fernsehen, Presse und virtuellen Medien hingewiesen, um die Wahrnehmung der Gewerkschaften zu verbessern.

## Die wichtigsten Herausforderungen und Gewerkschaftsprobleme:

- Unterstützung der überbetrieblichen Tarifverträge - in Polen werden die meisten Tarifverträge auf der Betriebsebene geschlossen. Wie es bei den Seminaren diskutiert wurde führt die Zusammenschließung in den Branchengewerkschaften zur Stärkung der Verhandlungsposition.
- Steigerung der Mitgliederzahl – Suche nach Mitgliedern in privaten Organisationen, die sich mit neuen Technologien befassen, denn dort kommen immer neue Arbeitnehmer hinzu,
- Finanzierung– Suche nach neuen Formen der Finanzverwaltung, ein guter Beispiel kam von den italienischen Kollegen; dort wird die Steuerabrechnung als entgeltliche Dienstleistung für Arbeitnehmer außerhalb der Gewerkschaften angeboten,
- zu große Fragmentierung der Gewerkschaften, in Polen gibt es drei Gewerkschaftszentralen, aber trotzdem sind noch viele Arbeitnehmer, die keiner Gewerkschaft angehören,
- Steigerung des Engagements der neuen Mitglieder, Änderung der Mentalität und der Einstellung zur Gewerkschaftsarbeit, lange Zeit wurde ein Bild kreiert, das die Gewerkschaften als eine den Arbeitgeber bekämpfende Organisation zeigt. In Polen wurde von den Medien ein Bild geschaffen, das die Gewerkschaftler als „die, die Reifen verbrennen“ zeigt. heute sind die Bedeutung und die Ziele der Gewerkschaften gleich geblieben und zwar die Verteidigung der Arbeitnehmer, aber die Methoden haben sich deutlich verändert. Die Gewerkschafter setzen sich an dem Tisch und verhandelt optimale Varianten. Bevor sie das Streikverfahren einleiten greifen sie allen anderen möglichen Lösungen.
- Zusammenarbeit mit externen Experten ist ein wichtiger Aspekt vor dem Hintergrund der schnelle Änderungen der Wirtschaft, es werden Juristen, Verhandlungsführer, Wirtschaftswissenschaftler usw. gesucht;
- Änderung des Images der Gewerkschaften. Alle Delegationen haben die Wichtigkeit dieses Punkts betont, denn die Medienzusammenarbeit und die Abneigung der Medien gegen die Gewerkschaften sind überall zu sehen.
- Eine Kampagne unter jungen Leuten und Selbstständigen um die Gewerkschaften jünger zu machen.

Alle diese Gesichtspunkte wurden während der Treffen besprochen, die Gruppen hatten die Möglichkeit ihre Aktivitäten und Erfolge auf diesen Gebieten aufzuzeigen.

## Bibliographie

V. Trappmann *Związki zawodowe w polsce aktualna sytuacja, struktura organizacyjna, wyzwania.*

Verlag Friedrich-Ebert-Stiftung, Vertretung in Polen, Warszawa 2014

H, Kohl *Wolność związkowa, prawa pracowników i dialog społeczny w Europie Środkowo-Wschodniej i na Bałkanach Zachodnich Wyniki ankiet przeprowadzonych w 16 krajach*

Verlag Friedrich-Ebert-Stiftung Warszawa 2009

S. Borkowska *Negocjacje zbiorowe*

PWE Warszawa 1997

R.Fisher, W.Ury *Dochodząc do Tak. Negocjowanie bez poddawania się.*

PWE Warszawa 1994 (2. Ausgabe)

W.Ury *Odchodząc od Nie. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji.*

PWE Warszawa 1995

T. Witkowski *„Psychomanipulacje”*

Oficyna Wydawnicza UNUS, 2000

J. Wratny *Nowe układy zbiorowe. Przełom czy kontynuacja*

IPiSS Warszawa 1998

Dialog społeczny w sektorze władz lokalnych i regionalnych: przegląd. Przy finansowym wsparciu Komisji Europejskiej, April 2009. keine Autoren

P. Dittrich, S. Trier, Jean-Paul Preumont *Dążenie do zmian dialog społeczny dla kolei.*

Brüssel 2004

Główny Urząd Statystyczny Związki zawodowe w Polsce w 2014 r. Notatka informacyjna Warszawa,13.07.2015

E. Flaszyńska (Red.), Lech Antkowiak: *Dialog na regionalnym rynku pracy. Przegląd i analiza możliwych rozwiązań w kontekście znowelizowanej ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*

Warszawa, 2015

J. Gardawski: *Dialog Społeczny w Polsce. Teoria, historia, praktyka*

Warszawa, 2009

J. Gardawski: *Meandry trójstronnego dialogu społecznego w Polsce*  
Warszawa, Materiał na spotkanie 6-7 luty 2014 r.

K. Carls, J. Bridgford: *Dialog społeczny Podręcznik edukacyjny dla związków zawodowych*  
International Training Centre of the International Labour Organization, 2012

Gesetz über den Rat für den Sozialen Dialog und andere Stellen für den sozialen Dialog (Warschau, den 27. August 2015)

Das Gewerkschaftsgesetz vom 23. Mai 1991. <http://isap.sejm.gov.pl>

Internetseiten zu der Trilateralen Kommission und zum Rat des Sozialen Dialogs

Internetseiten der Lockführergewerkschaften aus Polen, Slowakei, Tschechien, Ungarn, Italien, Griechenland:

<http://www.ale.li/index.php?id=2&L=1&N=1>

<http://www.zzm.org.pl/>

<http://www.fsr.sk/>

<http://www.fscr.cz/>

[http://www.mosz.co.hu/new\\_MOSZ/](http://www.mosz.co.hu/new_MOSZ/)

[http://www.fastferrovie.it/home.php?scelta\\_MP=Home](http://www.fastferrovie.it/home.php?scelta_MP=Home)

<http://mixanodigoiose.blogspot.com/>

Publication made within the framework of the project:

**“STEP - Strengthening The Employee Participation in railway sector” VS/2014/0386**

Sole responsibility lies with the author.

It does not represent the opinion of the European Commission.

The Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained therein.









Strengthening The Employee  
Participation in Railway Sector



With financial support from the European Union

This copy is free