

# Organising-Grundlagen für Europäische Betriebsräte

Empfehlungen für EBR-/SE-Koordinator\*innen und  
Arbeitnehmer-vertreter\*innen in EBR und SE

Brüssel, Januar 2022



## Vorwort

Organising ist der Schlüssel zum Aufbau gewerkschaftlicher Macht. Stärkere Gewerkschaften sind in der Lage, bessere Tarifverträge auszuhandeln, Löhne und Arbeitsbedingungen zu verbessern, für ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld zu sorgen und Probleme zu lösen - und so die Solidarität unter den Beschäftigten zu stärken.

Die Industriebranchen von industriAll Europe werden von multinationalen Unternehmen beherrscht. Wir ermutigen die Mitgliedsorganisationen, sich auf die Mitgliedschaft in ihren nationalen Branchen zu konzentrieren, aber auch durch koordinierte länderübergreifende Aktionen Partnerschaften für das Organising von Arbeitnehmer\*innen aufzubauen.

Die Europäischen Betriebsräte (EBR) können dabei eine wichtige Rolle spielen. Obwohl sie nicht als Gewerkschaftsorgane konzipiert sind, sondern als Mittel zur Unterrichtung und Anhörung zu einem breiten Spektrum transnationaler Angelegenheiten, ist es klar, dass die Gewerkschaften eine entscheidende Rolle bei der Einrichtung und Arbeitsweise der EBR spielen. Dies macht sie zu einem idealen Instrument für den Aufbau grenzüberschreitender Gewerkschaftsnetzwerke und die Entwicklung einer strategischen Zusammenarbeit, einschließlich Organising.

Organisingaktionen werden von den Gewerkschaften auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene geleitet. Dennoch wollen wir die mehr als 600 EBR, die in den Branchen von industriAll Europe tätig sind, dazu motivieren, die Gewerkschaften bei der Erschließung nicht gewerkschaftlich organisierter Standorte und der Erhöhung des Organisationsgrades an schwach gewerkschaftlich organisierten Standorten zu unterstützen. Eine stärkere lokale gewerkschaftliche Basis wird zweifellos zu einer effizienteren Funktionsweise der EBR beitragen und zu aussagekräftigeren Unterrichts- und Anhörungsprozessen auf allen Ebenen innerhalb der multinationalen Konzerne führen.

Mit diesen Empfehlungen möchte industriAll Europe einige Ideen liefern und den EBR dabei helfen, eine unterstützende Rolle bei Organisingmaßnahmen zu ermitteln. Natürlich gibt es keinen allgemeingültigen Vorschlag für alle EBR. Aber ein Punkt sollte klar sein: EBR und insbesondere Gewerkschaftsmitglieder in EBR sollten darüber nachdenken, wie sie die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder in ihren Unternehmen in ganz Europa erhöhen können.

Dies ist kein eigenständiges Dokument, sondern sollte als ein Beitrag zur Umsetzung des Organisingprogramms von industriAll Europe gesehen werden ([online in verschiedenen Sprachen abrufbar](#)).

Diese Empfehlungen wurden gemeinsam mit den Mitgliedsorganisationen von industriAll Europe und den Mitgliedern des Ausschusses für Unternehmenspolitik und der Task Force Aufbau von Gewerkschaftsmacht erarbeitet. Ich möchte mich bei allen für ihren Beitrag bedanken, insbesondere bei allen Gewerkschaftskolleg\*innen, die an der grundlegenden Arbeit zum Aufbau gewerkschaftlicher Macht in ganz Europa beteiligt sind. Wir alle müssen dazu beitragen, dass dies eine Erfolgsgeschichte wird, und ich hoffe, dass die EBR diese Empfehlungen nutzen werden, um Diskussionen darüber anzustoßen, welche Rolle sie zum Wohle der Beschäftigten in ihren Unternehmen und Lieferketten spielen können.

**Luc Triangle**  
Generalsekretär  
industriAll European Trade Union

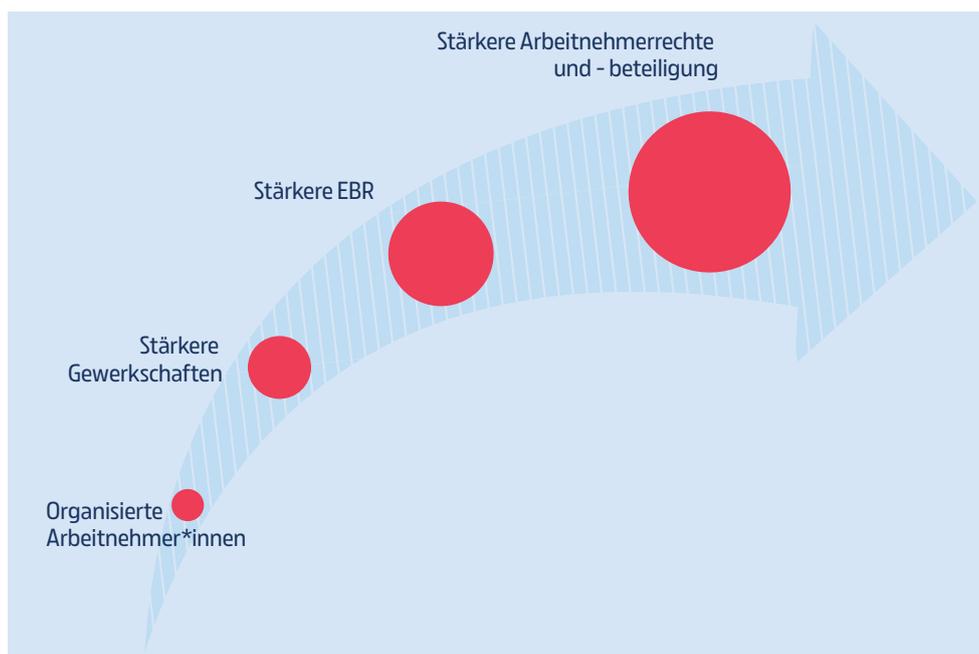
# 1. Was sind die Vorteile von Organising?

Im Organisingprogramm von industriAll Europe werden die Vorteile des Organising auf Unternehmensebene beschrieben:

- **Organising bedeutet Ermächtigung:** Das Gewinnen und die Bindung von mehr Mitgliedern tragen dazu bei, die Macht der Arbeitnehmer\*innen aufzubauen und zu mobilisieren. Eine stärkere Beteiligung der Mitglieder bedeutet mehr Engagement für die Gewerkschaft und ein Bewusstsein der Mitverantwortung.
- **Organising bedeutet bessere Vereinbarungen:** Mehr aktive Mitglieder bedeuten mehr Stärke und führen zu besseren Tarifverträgen, gerechten Löhnen sowie gesunden und sicheren Arbeitsbedingungen.
- **Organising führt zu größerem Einfluss:** Der Aufbau kollektiver Macht durch starke Gewerkschaften und Tarifverhandlungen ist der einzige wirksame Schutz für die Rechte der Arbeitnehmer\*innen und stärkt gleichzeitig den Einfluss der Gewerkschaften in der Gesellschaft.
- **Organising funktioniert überall:** Organising und Mobilisierung funktionieren unabhängig von dem nationalen Kontext, dem rechtlichen Rahmen, der Branche oder der Gewerkschaftskultur.

Die Machtbasis sowohl der Gewerkschaften als auch der Europäischen Betriebsräte sind die von ihnen vertretenen Arbeitnehmer\*innen. Über Generationen hinweg haben engagierte und geeinte Arbeitnehmer\*innen Rechte erkämpft, die heute in internationalen IAO-Übereinkommen, europäischen Richtlinien, einschließlich der EBR-Richtlinie 2009/38/EG, und nationalen Rechtsvorschriften verankert sind.

**Ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad trägt zum Aufbau stärkerer Gewerkschaften bei. Er stärkt aber auch die EBR in ihren Unterrichts- und Anhörungsaufgaben.** Die Unternehmensleitung hört eher auf EBR, die den Rückhalt der Arbeitnehmer\*innen und Gewerkschaften haben. Dies führt zu einer Stärkung der Arbeitnehmerrechte und -beteiligung.



Wann immer die EBR beschließen, sich an einer Organisingkampagne zu beteiligen, werden sie eine Rolle für sich finden. Genau darum geht es in diesen Empfehlungen.

## 2. Wie unterstützt industriAll Europe den Aufbau gewerkschaftlicher Macht?

Die Mitgliedsorganisationen von industriAll Europe haben gewerkschaftliches Organising und den Aufbau gewerkschaftlicher Macht zu einer ihrer wichtigsten Prioritäten erklärt.

IndustriAll Europe fördert gewerkschaftliches Organising auf vier verschiedenen Ebenen.

- **Mainstreaming**, indem wir die Mitgliedschaft in allen unseren Politikbereichen, Branchennetzwerken und spezifischen Zielgruppen in den Mittelpunkt stellen und den Mitgliedsorganisationen Unterstützung bei der Entwicklung von Konzepten zur Schaffung einer Organisingkultur anbieten.
- **Auf sektoraler Ebene**, indem wir Diskussionen in Branchennetzwerken anstoßen, um die Mitgliedsorganisationen zu ermutigen, sektoralen Tarifverhandlungskampagnen und ihren eigenen Pilotprojekten Vorrang einzuräumen, wie z. B. dem Projekt zu Organising, Tarifverhandlungen und existenzsichernden Löhnen in der südosteuropäischen Bekleidungs- und Schuhindustrie.
- **Spezifische Zielgruppen**, indem wir Schulungen für junge Führungskräfte zu Organisinggrundsätzen anbieten und unsere Arbeitsgruppe für Angestellte bei der Entwicklung eines maßgeschneiderten Aktionsplans unterstützen.  
Und nicht zuletzt auf
- **Unternehmensebene** durch Unterstützung und Schulung der Mitgliedsorganisationen in Organisingmethoden und strategischer Recherche, der Ermutigung zum Aufbau von Partnerschaften für das Organising transnationaler Unternehmen und dem **Motivieren Europäischer Betriebsräte, das Organising nicht gewerkschaftlich organisierter Standorte und die Erhöhung des Organisationsgrades an schwach gewerkschaftlich organisierten Standorten zu unterstützen.**

## 3. Organising von Beschäftigten in einem multinationalen Unternehmen: Wer macht was?

Beim Organising geht es um viel mehr, als einen Arbeitnehmer oder eine Arbeitnehmerin davon zu überzeugen, ein Beitrittsformular auszufüllen. Es geht darum, den Beschäftigten eine kollektive Stimme zu geben, Demokratie am Arbeitsplatz in jedem Unternehmen zu gewährleisten und den Einfluss der Gewerkschaften in der Gesellschaft zu stärken. An einer erfolgreichen Kampagne sind daher viele verschiedene Akteure beteiligt.

Grundsätzlich **übernehmen die nationalen Gewerkschaften die Führung**. Sie entscheiden über die erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen für die Organisingmaßnahmen, die auch die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften im Land, in dem das Unternehmen seinen Hauptsitz hat, umfassen können.

**Der/ die Expert\*in für gewerkschaftliches Organising** leitet die Organisingkampagne im Namen der nationalen Gewerkschaft. Er/ sie ist für die Durchführung der Aktionen in allen Phasen der Kampagne verantwortlich und arbeitet mit den Aktivist\*innen vor Ort zusammen. Er/ sie informiert andere gewerkschaftliche Akteure und bezieht sie gegebenenfalls ein.

**Die strategische Organisiererin von industriAll Europe und der/ die EBR-Koordinator\*in von industriAll Europe** sollten so früh wie möglich in die Aktionen einbezogen werden. Dies trägt zu einer besseren Hebelwirkung der Kampagne bei, wenn es darum geht, Solidarität mit anderen Gewerkschaften über die Grenzen hinweg aufzubauen.

Falls gewünscht und vereinbart, können auch der/ die **EBR-Koordinator\*in von industriAll Europe und/ oder die gewerkschaftlich organisierten Mitglieder des EBR** einbezogen werden. Deren tatsächliche Rolle kann sehr vielfältig sein und muss das breite Spektrum der Kulturen der EBR berücksichtigen. Eine Möglichkeit ist die Einsetzung eines **EBR- Unterstützungsteams**, das sich aus gewerkschaftlich organisierten EBR-Mitgliedern zusammensetzt und eng mit dem/ der Expert\*in für gewerkschaftliches Organising der nationalen Gewerkschaft, der strategischen Organisiererin von industriAll Europe und dem/ der EBR-Koordinator\*in zusammenarbeitet.

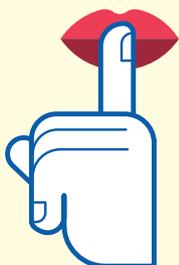
## 4. Was sind die verschiedenen Phasen einer Organisingkampagne?

Der Erfolg des Organising von Arbeitnehmer\*innen hängt von vielen Faktoren ab. Eine Organisingkampagne zu konzipieren und in die Praxis umzusetzen, dauert mehrere Monate - es ist ein Marathon, kein Sprint!

Zunächst einmal muss sich die nationale Gewerkschaft **verpflichten**, einen strategischen Organisingplan aufzustellen und die erforderlichen personellen und finanziellen Mittel bereitzustellen. Geschulte Organisingexpert\*innen verfügen über die notwendigen Fertigkeiten, um die Beschäftigten von den Vorteilen eines Zusammenschlusses ihrer Kräfte in einer lokalen Gewerkschaft zu überzeugen.

Eine gut ausgearbeitete Organisingkampagne besteht aus **zwei verschiedenen Phasen: der „stillen“ und der „offenen“ Phase.**

Die **stille Phase** umfasst die Planung, die Vorbereitungen und den Aufbau einer Basis. In der Planungsphase vor der Kampagne entscheidet die Gewerkschaft, wo, mit welchen Ressourcen und ob sie überhaupt eine Kampagne organisieren und durchführen will. Zu den Vorbereitungen gehört das Zusammentragen zahlreicher Informationen: Beschäftigtenzahlen und -gruppen, Standorte und Struktur, schwache/ vulnerable und starke Seiten des Zielunternehmens, aber auch die Stärke der Gewerkschaft in den verschiedenen Betrieben und auf Landesebene. Beim Aufbau einer Basis nehmen die Organisier\*innen Kontakt zu den Beschäftigten auf, insbesondere zu den potenziellen künftigen Aktivist\*innen.



**ACHTUNG:** In der stillen Phase sollten keine Informationen über den Organisingplan an die zentrale oder lokale Unternehmensleitung weitergegeben werden, es sei denn, der/ die gewerkschaftliche Organisingexpert\*in fordert dies ausdrücklich. Sollte der EBR bereits in dieser ersten Phase der Kampagne involviert sein, muss sichergestellt werden, dass kein EBR-Mitglied Informationen weitergibt, weder versehentlich noch absichtlich. Es ist ratsam, in dieser Phase (noch) keine Informationen über die Kampagne an nicht gewerkschaftlich organisierte EBR-Mitglieder weiterzugeben.



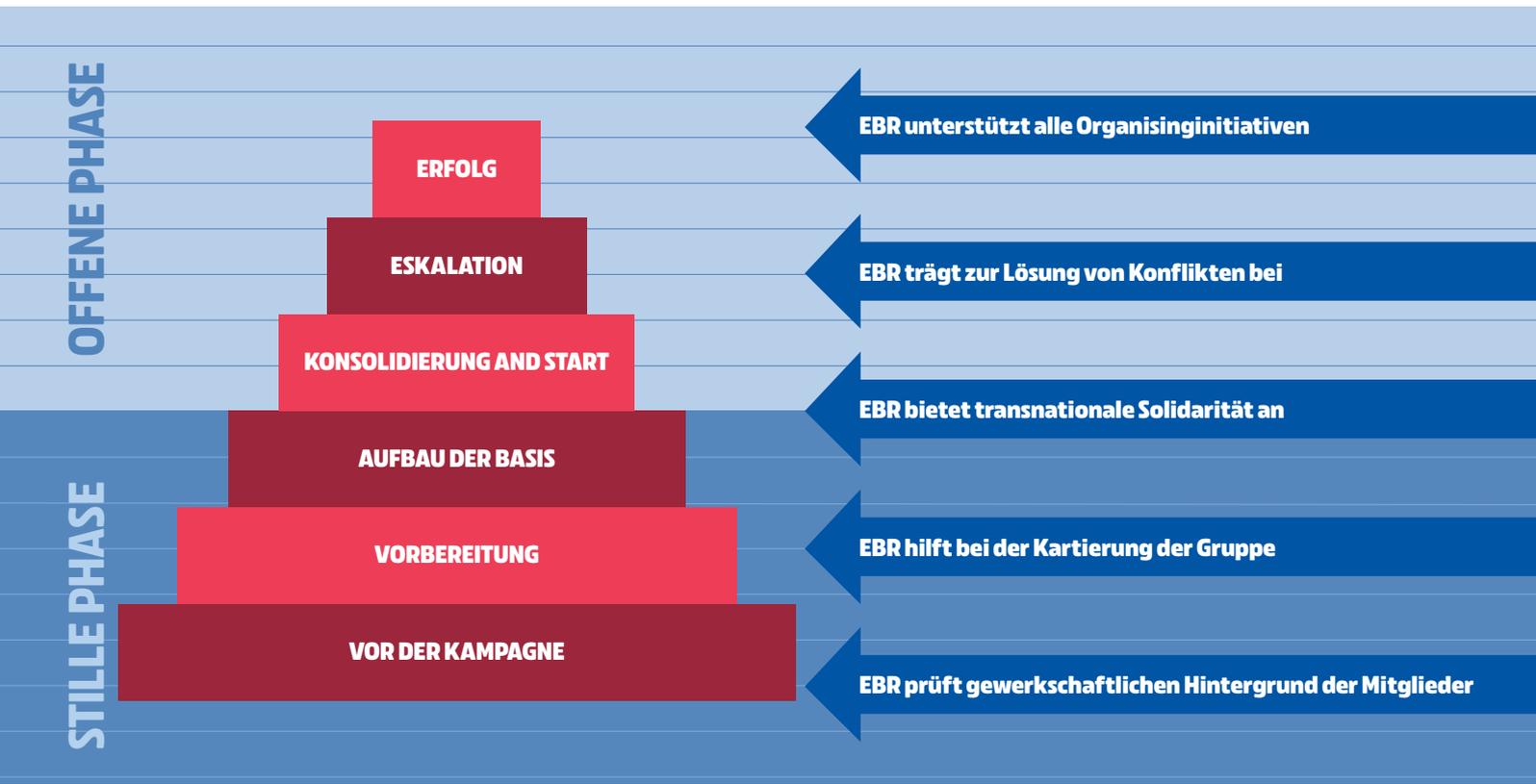
In der **offenen Phase** geht es um die Konsolidierung, den öffentlichen Start der Kampagne, die Eskalation in Fällen, in denen die Forderungen nicht sofort erfüllt werden, und die Sicherung des Erfolgs. Es geht

darum, sich breiter aufzustellen und den Menschen zu zeigen, wie sie ihren Arbeitsplatz gewerkschaftlich organisieren können.

Eine erfolgreiche Kampagne beinhaltet eine Eskalationsstrategie, die sorgfältig geplant werden muss. Dabei geht es darum, die Organisation zu stärken, sich gegen Repressionen zu wehren, externe Unterstützung zu mobilisieren und bei Geschäftspartnern, Aktionären und Kunden Wirkung zu erzielen. Erfolgreich zu sein bedeutet, dem Arbeitgeber zu zeigen, dass die Beschäftigten ihre gewählten Vertreter\*innen bei der Aushandlung solider Tarifverträge unterstützen wollen.

## 5. Welche Rolle für den EBR?

Der Europäische Betriebsrat kann in jeder Phase der Organisingaktivität eine nützliche Rolle spielen. EBR-Mitglieder können in der stillen Phase bei der Recherche und Kartierung helfen. In der offenen Phase kann der EBR transnationale Solidarität anbieten und zur Lösung möglicher Konflikte beitragen, die bei einer Organisingmaßnahme häufig auftreten.



### Rolle des EBR in der „stillen Phase“

Es ist grundsätzlich ratsam, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad der EBR-Mitglieder regelmäßig zu überprüfen. Wer ist Mitglied einer Gewerkschaft? Handelt es sich dabei um eine Mitgliedsorganisation von industriAll Europe? Auf diese Weise kann bestimmt werden, wo eventuelle Schwachstellen in der Gruppe liegen und eine zukünftige Organisingkampagne sinnvoll sein könnte. Als Teil seiner grundlegenden Unterrichtung sollte der EBR die Unternehmensleitung auch um eine vollständige Liste aller Werke und Betriebe des Unternehmens in Europa sowie um eine klare Übersicht über die Struktur des Konzerns bitten.

Diese vorbereitenden Arbeiten erleichtern die Unterstützung bei der Kartierung des Konzerns, wenn eine nationale Gewerkschaft eine Organisingkampagne in Erwägung zieht. Zu den Fragen, die intern gestellt werden können, um eine solche Kartierung zu unterstützen, gehören:

- Anzahl der Beschäftigten an jedem Standort (Personalbestand, Zeitarbeitskräfte, Leiharbeitskräfte)?
- Gibt es eine oder mehrere Gewerkschaften im Unternehmen? Wenn ja, welche Art (nationale Gewerkschaften, unabhängige Betriebsgewerkschaften, vom Arbeitgeber beeinflusste Organisationen)?
- Wieviele Beschäftigte sind gewerkschaftlich organisiert?
- Wie wurden die EBR-Delegierten nominiert? Worin bestand die Rolle der Gewerkschaft?
- Sind die Beschäftigten an den verschiedenen Standorten durch einen Tarifvertrag abgedeckt? Wenn ja, wurde dieser auf betrieblicher, sektoraler, regionaler/ nationaler Ebene ausgehandelt?
- Gibt es irgendeine Form der strukturierten lokalen Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat, gewerkschaftliche Vertrauensleute, Ausschuss für Arbeits- und Gesundheitsschutz, ...)?
- Gab es schon früher Versuche, die Arbeitnehmer\*innen in dem Betrieb zu organisieren? Mit welchem Ergebnis?



**TIPP:** Diskutiert die „*gewerkschaftliche Situation*“ in eurem engeren Ausschuss und setzt das Thema auf die Tagesordnung eurer internen Vorbereitungs- oder Nachbesprechungssitzungen. Dies wird eine interessante Diskussion über die gewerkschaftliche Präsenz in eurem Unternehmen und die Bedeutung der Gewerkschaften für den EBR auslösen. Schlecht organisierte Standorte machen es der Unternehmensleitung leichter, die Beschäftigten gegeneinander auszuspielen. Einigkeit durch Organising und die Aktivierung der Beschäftigten hilft, die Arbeitsbedingungen an allen Standorten zu verbessern.



## Rolle des EBR in der „offenen Phase“

Zu einem bestimmten Zeitpunkt kann das Organisingprojekt öffentlich gestartet werden. Dies bedeutet, dass die Kampagne die „offene Phase“ erreicht. Es obliegt dem/ der gewerkschaftlichen Organisingexpert\*in in Zusammenarbeit mit dem Organisingteam des Zielunternehmens die Möglichkeit der Einbeziehung des EBR zu prüfen.

Der Beginn der offenen Phase ist ein guter Zeitpunkt, um internationale Solidarität aufzubauen und die Kampagne bekannt zu machen. Der EBR kann seine Unterstützung für die Organisingaktivität ankündigen, gemeinsam mit Gewerkschaften aus ganz Europa. In dieser Phase kann auch der Beschluss gefasst werden, **innerhalb des EBR ein Team zur Unterstützung der Organisingarbeit** einzusetzen, das dann in enger Zusammenarbeit mit den nationalen Gewerkschaften eine aktivere Rolle übernehmen kann. Dies kann Medienaktionen, das Organisieren von Sitzungen im Zielland oder jede andere Initiative umfassen, die gemeinsam vereinbart wird.



**TIPP:** Der EBR könnte eine Diskussion über die **soziale Verantwortung des Unternehmens** anregen. Das Recht, einer Gewerkschaft beizutreten oder die „Vereinigungsfreiheit“ ist Teil der Grundrechte am Arbeitsplatz, die durch die Übereinkommen 87 und 98 der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), die EU-Charta der Grundrechte und die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen geschützt sind. **Möglicherweise hat euer Unternehmen auch ein Globales Rahmenabkommen (GFA) mit IndustriALL Global Union unterzeichnet, das sich auf diese IAO-Übereinkommen bezieht.** Beachtet, dass ein von einem multinationalen Unternehmen unterzeichnetes GFA auch für die Zulieferer und Subunternehmer dieses multinationalen Unternehmens verbindlich sein kann. Sehr oft wird die Vereinigungsfreiheit in nicht-finanziellen Berichten und Verhaltenskodizes erwähnt. Wenn dies der Fall ist, könnte der EBR darauf bestehen, dass die Unternehmensleitung sofortige und wirksame Maßnahmen ergreift, um sicherzustellen, dass diese Grundrechte in allen Ländern und Niederlassungen des Konzerns geachtet werden.

Der EBR kann bei der Lösung möglicher Konflikte hilfreich sein. Sobald die Organisingmaßnahmen erste Ergebnisse zeigen und die Gewerkschaftspräsenz im Zielland zunimmt, könnte die lokale Unternehmensleitung recht aggressiv reagieren. In diesem Fall kann der EBR die zentrale Unternehmensleitung mit ihrer Verantwortung konfrontieren, ein solches gewerkschaftsfeindliches Verhalten zu unterbinden. Die zentrale Unternehmensleitung hat Einfluss und Autorität gegenüber der lokalen Unternehmensleitung. Wenn sie einen qualitativ hochwertigen sozialen Dialog im Hauptsitz unterstützt, dann sollte dies auch an allen Standorten und in allen Ländern geschehen. EBR-Mitglieder können sowohl ihre formellen als auch informellen Kontakte mit der obersten Leitung nutzen, um Fragen des gewerkschaftlichen Organising anzusprechen. Dies kann sogar dazu führen, dass der Weg für lokale Verhandlungen geebnet wird oder eine direkte Intervention bei der lokalen Unternehmensleitung gefordert wird.

## Organising von Arbeitnehmer\*innen & die europäischen Betriebsräte: eine Verbindung, bei der alle gewinnen

**TIPP:** Nutzt euer Recht, alle Unternehmensstandorte zu besuchen, und die Verpflichtung, allen Beschäftigten über die Aktivitäten des EBR zu berichten, um eine Sitzung des Engeren Ausschusses (oder sogar des gesamten EBR) im Zielland der Organisingkampagne zu organisieren. Auf diese Weise könnt ihr eure Solidarität mit den Beschäftigten vor Ort und den gewerkschaftlichen Organisier\*innen unter Beweis stellen.



Die EBR können durch die Unterstützung von Organisingkampagnen viel gewinnen.

Sehr oft wird die Effizienz des EBR durch das Fehlen von gewerkschaftlich organisierten Vertreter\*innen oder, schlimmer noch, durch Mitglieder, die von der örtlichen Unternehmensleitung ernannt wurden,

behindert. Mehr organisierte Arbeit-nehmer\*innen führen zu stärkeren Gewerkschaften und einem stärkeren EBR, was wiederum zu besseren Arbeitnehmerrechten, Arbeitsbedingungen und einer aktiveren und selbstbewussteren Belegschaft im gesamten Konzern beitragen kann.

Die EBR müssen in der Lage sein, ihre Rolle bei der Antizipation und Bewältigung des Wandels im Unternehmen durch Unterrichtung und Anhörung zu länderübergreifenden Fragen vollumfänglich wahrzunehmen. Aber es gibt sicherlich Potenzial, mehr zu tun. Eine stärkere gewerkschaftliche Basis wird zweifelsohne dazu beitragen, dass mehr stimmgewaltige und kundige Mitglieder bereit stehen, eine proaktivere Arbeitsweise ermöglicht wird und die Unternehmensleitung gezwungen wird, den EBR ernster zu nehmen.

IndustriAll Europe und ihre Mitgliedsorganisationen sind hier, um euch zu unterstützen. Wir sind sehr an euren Erfahrungen in der Vergangenheit und der Zukunft und an den durch die EBR bei der aktiven Unterstützung von Organising in multinationalen Unternehmen gewonnenen Erkenntnissen (die Do's, die Don'ts) interessiert. Für alle Fragen und Anregungen wendet euch bitte an:

### **Eure nationalen Gewerkschaften**

Bitte setzt euch mit dem/ den nationalen Sekretär\*innen in Verbindung, der/ die für Organising und Unterstützung von Gewerkschaftsmitgliedern zuständig sind.

### **Euer Team bei industriAll Europe**

#### **Ildikó Krén**

Strategische Organislerin

[Ildiko.Kren@industriall-europe.eu](mailto:Ildiko.Kren@industriall-europe.eu)

+32 475 924 893

#### **Bruno Demaitre**

Sekretär EBR- Politik

[bruno.demaitre@industriall-europe.eu](mailto:bruno.demaitre@industriall-europe.eu)

+32 476 540 990



[www.industrial-europe.eu](http://www.industrial-europe.eu)

