



Europäischer Metallgewerkschaftsbund
Fédération Européenne des Métallurgistes
European Metalworker's Federation

EMB INFO-SCHREIBEN

EMB-Position zur Umstrukturierung bei GM

Anfang September 2004 gab das US-amerikanische Unternehmen General Motors (GM) den Abbau von 12.000 Arbeitsplätzen in Europa bekannt. Eigentlich bestand die Absicht, ein komplettes Werk zu schließen. Diese Ankündigung war ein Schock und löste in ganz Europa einen Proteststurm aus. Betroffen waren alle Marken, doch Deutschland hatte die größte Last zu tragen. Das war eine der einschneidendsten Umstrukturierungen in einer langen Reihe ähnlicher Restrukturierungspläne multinationaler Unternehmen im letzten Jahrzehnt.

Die Umstrukturierungspläne von GM Europe seit 2000

General Motors ist der größte Automobilkonzern der Welt und hat seinen Hauptsitz in Detroit (USA). Nach einem Joint Venture-Abkommen zwischen der Saab-Scania AB und General Motors übernahm GM Europe im Jahr 2000 Saab in Trollhättan, Schweden.

Umstrukturierungen sind bei GM seit Mitte der neunziger Jahre ein Thema und seither zu einem ständigen Prozess geworden. In einer Reihe verschiedener Umstrukturierungsbemühungen baute GM Europe zwischen 1998 und 2001 etwa 21.000 Arbeitsplätze in Europa ab. Trotz dieser drastischen Kürzungen schrieb GME in fünf aufeinander folgenden Jahren Verluste. Dennoch traf die Ankündigung der Unternehmensleitung, weitere 12.000 Arbeitsplätze abzubauen, die europäischen Gewerkschaften und dem Europäischen Betriebsrat (der bei GME "Europäisches Arbeitnehmerforum" heißt, im englischen EEF abgekürzt) wie ein Paukenschlag. Das veranlasste das EEF und den EMB, aktiv zu werden.

Das EEF wurde 1996 gegründet und war einer der ersten EBRs, dem es gelang, sich von einem Forum der Anhörung und Unterrichtung zu einer Institution für Verhandlungen über Fragen der grenzüberschreitenden Umstrukturierung zu wandeln.

Der Wendepunkt für das EEF war die Allianz zwischen GM und Fiat im Jahr 2000, die wohl Auswirkungen auf mehr als 14.000 Arbeitnehmer bei GM und an die 15.000 Beschäftigte bei FIAT in Europa und Brasilien hatte. Das EEF beschloss, es müsse zunächst ein europäisches Rahmenabkommen geben, das die Grundlage für die Vereinbarungen in den verschiedenen Standorten in Europa bilden sollte. Mit der Unterzeichnung des Abkommens im Juli 2000 war das EEF bei GM einer der ersten EBR, der die Umstrukturierung eines europäischen Unternehmens als europäisches Projekt organisierte. Die zweite Herausforderung war die geplante Schließung des Vauxhall-Werks in Großbritannien 2001. Im Dezember 2000 hatte GM ein Umstrukturierungsprogramm angekündigt, das den Abbau von 6000 Arbeitsplätzen in Europa, davon 2000 in Luton, vorsah. Das EEF und der EMB riefen daraufhin zu einem europäischen Aktionstag auf und stellten eindeutige Forderungen an GM. Schließlich wurde im März 2001 eine europäische Rahmenvereinbarung unterzeichnet.

2001 war das EEF wieder mit einem Umstrukturierungsprogramm der Firmenleitung konfrontiert, dem sog. Olympia-Programm, das die Überkapazitäten in Europa reduzieren sollte. Das EEF wollte Werksschließungen und Entlassungen verhindern, war jedoch im Gegenzug bereit, das Olympia-Umstrukturierungsprogramm mitzutragen, trotz der umstrittenen und schmerzlichen Kapazitätsreduzierungen, die es letzten Endes als unvermeidlich ansah. In der Folge wurde die dritte europäische Rahmenvereinbarung unterzeichnet. Sie enthielt „Stoßdämpfer“ und „Sicherheitszäune“ für die zur Zeit laufenden Verhandlungen auf nationaler Ebene.

Das EEF hatte also einige Erfahrungen bei der Aushandlung von europäischen Vereinbarungen, eine Erfahrung, die sich als überaus hilfreich erwies, als 2004 die überraschende Ankündigung der Unternehmensleitung von GM folgte.

Der Ablauf der Ereignisse zwischen September und Dezember 2004

Am 2. *September* gab die Unternehmensleitung von GM Europe *ihre Absicht* bekannt, einen Produktionsstandort zu schließen. Es hatte keine Unterrichtung oder Anhörung des EBR gegeben. Am 8. *September* anlässlich des Kongresses von Svenska Metall in Stockholm gaben die schwedischen Gewerkschaften (Svenska Metall, SIF, CF) und der EMB eine gemeinsame Erklärung ab („Nein zu Sozialdumping, ja zur Einhaltung unterzeichneter Tarifverträge“). Sie war ein Protest gegen die einseitige Erklärung von GME, der keine ordnungsgemäße Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmervertreter vorangegangen

war, und forderte konstruktive Gespräche mit den europäischen Gewerkschaften, um für beide Seiten akzeptable Lösungen zu finden.

Am *10. September* berief der EMB auf Antrag mehrerer Mitgliedsorganisationen eine dringende Sitzung mit seinen Mitgliedsorganisationen ein, um eine gemeinsame Strategie zu erarbeiten. Am *16. September* fand die erste Sitzung statt. Gemeinsam mit Teilnehmern aus dem EMB-Sekretariat, Vertretern der nationalen Gewerkschaften und EBR-Mitgliedern wurde eine „europäische Gewerkschaftskordinationsgruppe“ geschaffen. Die Gruppe einigte sich über gemeinsame Grundforderungen (d. h. eine *politische Plattform*) für sozial annehmbare Umstrukturierungen, die an die Mitgliedsorganisationen weitergeleitet und in den GM-Werken verbreitet wurden. Außerdem wurde vereinbart, auf Gewerkschaftsebene einen Informationsmechanismus zu schaffen mit der klaren Auflage, keine individuellen Verhandlungen auf nationaler Ebene zuzulassen. Beschlossen wurden zusätzliche Maßnahmen: Das EEF sandte dem GME-Management einen Brief, in dem es um Verhandlungen über eine Rahmenvereinbarung bat. Dazu wurde eine kleine Gruppe von Gewerkschaftsvertretern mit je einem Vertreter aus jedem betroffenen Land sowie ein EMB-Koordinator eingesetzt, der bei den Verhandlungen mit der Unternehmensleitung von GME die Forderungen des EMB und seiner Mitgliedsorganisationen vorbringen sollte.

Am *1. Oktober* fand eine Versammlung mit führenden Vertretern der deutschen und der schwedischen Gewerkschaften (IG Metall, Svenska Metall, SIF und CF) und dem EMB in Kopenhagen statt, wo die „Kopenhagener Erklärung“ unterzeichnet wurde. Die Gewerkschaftsführer betonten, dass „Werksschließungen, Massenentlassungen und die Verletzung von Tarifverträgen nicht dazu angetan sind, an Erfolge anzuknüpfen, und dass Kostenreduzierungen um jeden Preis dem Image von GM Europe in der Öffentlichkeit schaden und seine innovativen und technologische Fähigkeiten beeinträchtigen würden.“

Am *12. Oktober* gab die GME-Unternehmensführung unerwartet bekannt, dass sie beabsichtige in Europa 20% der Arbeitsplätze abzubauen. Am selben Tag sandte das EMB-Sekretariat allen betroffenen Mitgliedsorganisationen ein Rundschreiben, um sie über die Situation und die Strategie von GME zu unterrichten, eine Belegschaft gegen die andere ausspielen, und wies seine Mitgliedsorganisationen darauf hin, sich auf gemeinsame europäische Aktionen vorzubereiten. Am *14. Oktober* organisierte die Koordinationsgruppe der europäischen Gewerkschaften einen Aktionstag und legte Mindeststandards für die

Aktionen auf nationaler Ebene fest. Der europäische Aktionstag fand *am 19. Oktober* unter Beteiligung von mehr als 50.000 Beschäftigten aller GM-Werke in Europa statt.

Bei ihrer 3. Sitzung *am 24. Oktober* lehnte die Koordinationsgruppe der europäischen Gewerkschaften ein von der Unternehmensleitung vorgelegtes Rahmenabkommen ab und forderte GM auf, mit einem vernünftigen Entwurf an den Verhandlungstisch zu kommen.

Auf ihrer 4. Sitzung *am 7. Dezember in Rüsselsheim* unterstützte die Koordinationsgruppe der europäischen Gewerkschaften (EG) den EEF-Lenkungsausschuss und diskutierte über die nächsten Schritte, die unternommen werden müssen, falls das GME-Management eine akzeptable Vereinbarung zustande brächte. *Am 8. Dezember* gaben das EEF und der EMB bekannt, dass *am Abend zuvor* ein europäisches Rahmenabkommen mit der GME-Unternehmensleitung erzielt worden sei.

Die europäische Rahmenvereinbarung 2004

Es ist sehr wichtig, zwischen zwei zentralen Gesichtspunkten zu unterscheiden, die in der öffentlichen Diskussion oft verwechselt werden. Der erste Gesichtspunkt ist der Umstrukturierungsplan, um Kosten zu reduzieren, der zum Verlust von 12.000 Arbeitsplätzen bei GM Europe führen wird. Der zweite ist die Entscheidung der Unternehmensführung darüber, wo die nächste Generation (Plattform) von Autos hergestellt werden soll. Es war vor allem der zweite Aspekt, bei dem die Geschäftsführung versucht hatte, das deutsche Werk in Rüsselsheim gegen das Werk in Trolhättan in Schweden auszuspielen.

Für das EEF war es wichtig, die Nachteile gleichmäßig auf alle GM-Werke aufzuteilen und Standortschließungen zu vermeiden. damit wurde gleichzeitig die Tradition vorheriger europäischer Rahmenvereinbarungen fortgesetzt. Auch die Unternehmensleitung war mit diesem sehr wichtigen Ziel einverstanden. Um dies zu erreichen, wurde vereinbart, dass „beide Parteien beabsichtigen, die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Standorte zu verbessern, um ihren nachhaltigen Betrieb in Zukunft gewährleisten zu können.“

Der zweite Aspekt bezieht sich auf die Standortwahl sowie die Entscheidung über die Zuteilung künftiger Volumen. Beide Seiten stimmten Prinzipien wie Verkaufs- und Marketingstrategie, Situation der allgemeinen Nachfrage, Produktionsstrategie, finanzielle Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungssituation und Abfindungen zu, die bei den Entscheidungen zu berücksichtigen sind. Das letzte Kriterium, nämlich die „Beschäftigungssituation“ und „Abfindungskosten“ einzubeziehen, ist ein echtes Novum in einer europäischen Rahmenvereinbarung.

Die Struktur der Vereinbarung als europäische Rahmenvereinbarung

Diese Vereinbarung ist eine europäische Rahmenvereinbarung. Die Verhandlungspartner sind GM Europe, der Europäische Betriebsrat von GME, die betreffenden nationalen Gewerkschaften und der EMB. Die Vereinbarung besteht aus Grundregeln und Normen, die bei der Umsetzung zu berücksichtigen sind. Die Vereinbarung ist auch ein „Verhaltenskodex“ bezüglich der Art und Weise, wie beide Seiten bei der Umsetzung vorgehen sollten. Dieser Kodex enthält ferner die Maßnahmen, die zu ergreifen sind, um betriebsbedingte Entlassungen zu verringern. Die Umsetzung der Rahmenvereinbarung ist Aufgabe der nationalen, regionalen oder lokalen Gewerkschaftsvertreter und Betriebsräte in den jeweiligen Betrieben.

Die Gewerkschaftsstruktur im Umstrukturierungsprozess

Die europäischen Rahmenvereinbarungen stellen eine „*von oben nach unten verlaufende Strategie*“ (*top-down*) dar (siehe Abbildung), einen übergeordneten „Schirm“ aus Grundregelungen, Normen und Verfahren, die für alle nachfolgenden Vereinbarungen auf Betriebsebene bindend sind. Die europäische Koordination durch den EMB gewährleistet in den Verhandlungsprozessen, dass alle Arbeitnehmervertreter auf dem Laufenden gehalten werden. Die zweite Säule dieser Strategie ist eine *von unten nach oben verlaufende Strategie* (*bottom-up*), die hauptsächlich von den EBR-Mitgliedern getragen wird. Diese Strategie umfasst einen engen Anhörungs- und Unterrichtsprozess zwischen den verschiedenen Betroffenen und die Unterrichtung der EMB-Mitgliedsorganisationen und des EMB. Der Fall GME ist ein gutes Beispiel, das die große Bedeutung dieser Aufgabe unterstreicht.

Der EMB schuf im Hinblick auf eine europaweite Koordination eine gesonderte „europäische Gewerkschaftskordinationsgruppe“, die als erste Aufgabe sicherzustellen hatte, dass alle Gewerkschaften und Vertreter auf Betriebsebene in diesem europäischen Gremium ordnungsgemäß vertreten waren. Es ist daher das zentrale Forum, um die verschiedenen Gewerkschaftsvertreter auf Betriebs-, Landes- und Europaebene zusammenzuführen. Diese Funktion ist von allergrößter Wichtigkeit, weil in den europäischen Gewerkschaften große Besorgnis darüber besteht, dass die EBRs die Arbeit der Gewerkschaften übernehmen würden, nämlich eigenmächtig zu verhandeln. Durch die Struktur einer europäischen Rahmenvereinbarung und der Koordinationsgruppe der europäischen Gewerkschaften werden alle diesbezüglichen Sorgen beseitigt.



Prozessevaluierung

Multinationale Unternehmen können nur zu einer sozial akzeptablen Form der grenzüberschreitenden Umstrukturierung gedrängt werden, wenn die effiziente Koordinierung einer starken europäischen Gewerkschaftsbewegung im Rahmen des EMB und der EBRs gewährleistet werden kann. Die mit GME geschlossene europäische Rahmenvereinbarung war ein wichtiger Schritt in diese Richtung. Dieses Beispiel beweist auch, dass die Zeiten vorbei sind, als nationale Lösungen allein Arbeitsplätze sichern konnten. Dennoch bedarf es einer fairen und grundlegenden Evaluierung, um zum Fortschritt beizutragen, unsere gemeinsame Arbeit zu verbessern und unseren Mitgliedsorganisationen und deren Mitgliedern besser zu dienen.

Europäische Rahmenvereinbarung

Die Rahmenvereinbarung war ein neuer Schritt in eine neue Ära der europäischen Gewerkschaftspolitik. Er schaffte eine gemeinsame für alle Gewerkschaften und Arbeitgebervertreter in Europa gültige Verhandlungsbasis. Das war sowohl für die Vertreter im EEF als auch für die EMB-Mitgliedsorganisationen wichtig.

Alle EEF-Mitglieder bestätigten, dass die Verhandlungen auf Betriebsebene durch diese Rahmenvereinbarung einfacher waren, als sie es sonst gewesen wären. Sie war auch ein Symbol dafür, dass die europäischen Gewerkschaften und das EEF gemeinsam kämpfen werden. Und dass es funktioniert hat, war eine Überraschung für GME.

Es war für den EMB und das EEF von größter Bedeutung, dass die Vereinbarung sowohl für einzelne Arbeitnehmer als auch für die Verhandlungspartner rechtsverbindlich wurde. Man könnte einwenden, sie sei eine „weiche“ Rahmenvereinbarung, ohne „harte“ rechtsverbindliche Auswirkungen. Es darf aber nicht vergessen werden, dass diese Vereinbarung ein absolutes Novum darstellt. Sie ist ein erster Schritt in eine völlig neue historische Dimension der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in Europa.

Das war nicht einfach eine Vereinbarung, es war ein Vertrauen schaffender Beitrag. Es gab zwar Misstrauen unter den EEF-Mitgliedern in Schweden wie auch in Deutschland und Ungewissheit darüber, was die anderen tun würden. Aber das Misstrauen hinter sich zu lassen, war eine Frage des „Überlebens“ für die Gewerkschafter. Um zu „überleben“ war es jedoch nötig, das bestehende Misstrauen zu überwinden und offen über alle Möglichkeiten zu sprechen, die den Gewerkschaften blieben. „Geheimverhandlungen“ in einzelnen Standorten sind ausgeschlossen, wenn es um ein europaweites Umstrukturierungsprogramm geht. Heute gelten Standort-Vereinbarungen einzelner Betriebe, die auf Kosten anderer Betriebe gehen, als das, was der britische Sozialwissenschaftler Paul Taegue „schlechtes Benehmen“ (bad behaviour) nennt. Im Rahmen eines integrierten Europas hatten Vereinbarungen einzelner Betriebe auf Kosten anderer in einem Nachbarland ansässiger Betriebe unmittelbare und äußerst negative „europäische“ Auswirkungen auf alle europäischen Gewerkschaften und EBRs. Außerdem zeigt die Praxis in der Vergangenheit, dass Einzelabkommen von Betrieben kurzlebig sind. Die europäische Integration schließt daher „schlechtes Benehmen“ aus. Es kann jedoch trotzdem die Versuchung dazu bestehen, vor allem wenn die Unsicherheit von der Unternehmensleitung geschürt wird, wie das bei GM der Fall war. Es ist aber Aufgabe des EMB, im Interesse aller europäischen Arbeitnehmer in Fällen europaweiter

Umstrukturierung „schlechtes Benehmen“ auszuschließen und zu einem gemeinsamen Verständnis zu gelangen. So gesehen, gibt es keinen Grund, sich gegen europäische Rahmenvereinbarungen auszusprechen.

Der europäische Aktionstag war ein Erfolg. Das europäische Engagement war allerdings sehr unterschiedlich. Es ist wichtig zu erkennen, dass ein europäischer Aktionstag keine routinemäßige Übung sein kann. In den meisten Werken war der Aktionstag eher ein wichtiges Symbol als eine massive Streikhandlung. Doch die Botschaft für die GME-Geschäftsleitung war klar, nämlich dass die Gewerkschaften und das EEF unisono handelten. Es wurde empfohlen, dass die europäischen Gewerkschaften und die EBRs die verschiedenen Verhandlungskulturen in Europa besser verstehen lernen sollten.

Die EMB-Koordinationspolitik

Die bestehende Struktur des EMB und besonders der EMB-Koordinationsgruppe wird als effiziente Einrichtung betrachtet, die sich bewährt hat. Dennoch bedarf es einiger Vorsichtsmaßnahmen, um sicherzustellen, dass alle beteiligten Gewerkschaften ordnungsgemäß vertreten sind. Die Gruppe trägt nämlich die Verantwortung, dafür zu sorgen, dass alle Gewerkschaften und Vertreter auf Unternehmensebene angemessen vertreten sind. Das ist insofern wichtig, da sie das grundlegende Forum bildet, in dem alle Interessensgruppen auf Seiten der Gewerkschaft und der Betriebsräte zusammengeführt werden. Es gab Fälle, wo EMB-Mitgliedsorganisationen betrieblichen Arbeitnehmervertretern oder EEF-Mitgliedern Vollmachten gaben. Das wird vom EMB geduldet, sofern die eingesetzte Person ein Gewerkschaftsmandat hat. Aber sie ist auch dafür verantwortlich, ihre Gewerkschaft über die laufenden Entwicklungen in Kenntnis zu setzen. Für den EMB ist die Unterstützung der Gewerkschaft entscheidend.

Nach Meinung aller Akteure sollte der EMB bei europaweiten Umstrukturierungen aus zwei Gründen eine aktivere Rolle spielen: Erstens besteht die Versuchung, trotzdem Verhandlungen mit nur einem Betrieb zu führen, zweitens muss bei einer europaweiten Umstrukturierung eine Institution für alle Arbeitnehmer in Europa zuständig sein. Dazu ist es nötig, in Fällen dieser Art die Verantwortungsbereiche zwischen den nationalen und den europäischen Gewerkschaft zu klären. Es muss klare Vorgaben über die Prärogative europäischer Verhandlungen und Vereinbarungen geben.

Schlussfolgerungen

1. Europäische Strategie bei Umstrukturierungen

Der EMB befürwortet eine Doppelstrategie im Fall einer europaweiten Umstrukturierung: eine von oben nach unten verlaufende wie auch eine von unten nach oben verlaufende Strategie. Das bedeutet, dass die Umstrukturierung großer europäischer Unternehmen zu einem Hauptziel der Gewerkschaften geworden ist. Dazu sind ein intensiver Informationsaustausch und die Vorbereitung von Sitzungen im Falle europaweiter Umstrukturierungen nötig.

2. Das europäische Koordinationsgremium

Der EMB fühlt sich bestärkt in seiner Haltung, dass es ein starkes und sichtbares Koordinationsgremium geben müsse, die „europäische Gewerkschaftskoordinationsgruppe“. Es ist wichtig, dass alle beteiligten Gewerkschaften und EBRs darin vertreten sind und dass die Informationen an die nationalen Gewerkschaften und den Beschäftigten in den Betrieben weitergeleitet werden. Diese Gruppe muss das strategische Zentrum des Konfliktmanagements sein.

3. Die Rolle des EMB

Einige Gewerkschafter empfehlen, dass der EMB, wenn es zu einer europaweiten Umstrukturierung kommt, im Vorhinein einen klaren Auftrag als Diskussions- und Prozessleiter erhalten solle. Dafür sind eine offene Diskussion und eine reale Einschätzung des Kräfteverhältnisses auf nationaler und auf europäischer Ebene nötig.

4. Die Rolle des EMB-Koordinators

Der Umstrukturierungskonflikt bei GME hat auch bewiesen, dass eine aktive Rolle des EMB-Koordinators von zentraler Bedeutung für die Beziehung zwischen EEF und EMB ist. Das betrifft vor allem den Verhandlungsprozess und die Unterzeichnung der Vereinbarung selbst. Schließlich ist eine gute Zusammenarbeit zwischen der europäischen Ebene und den nationalen Gewerkschaften herzustellen. Besonders wichtig wird diese Aufgabe, wenn es zu Arbeitskämpfmaßnahmen kommt. Das hat dieser Konflikt unter Beweis gestellt.

5. Interaktion zwischen den verschiedenen Regulierungsebenen

Der EMB, seine Mitgliedsorganisationen und die EBRs müssen sich eine bessere Zusammenarbeit der verschiedenen Ebenen - der europäischen, der nationalen und der

Betriebsebene – überlegen. Der Fall der Umstrukturierung bei GME 2004 hat gezeigt, dass das schwächste Glied in der Gewerkschaftskette die nationale Ebene ist.

6. Beziehung zwischen EMB und EBR

Die Beziehung zwischen dem EMB und dem EBR ist in struktureller Hinsicht wichtig und sehr heikel. Der Erfolg im Umstrukturierungsfall von GME 2004 hing weitgehend von der konstruktiven Zusammenarbeit zwischen EMB und EEF ab. Es war keine Frage der Struktur, der Gremien oder der Verfahren. Eine Lektion, die aus dem GME-Umstrukturierungsfall zu ziehen wäre, ist, dass es von Seiten des EMB ebenso wie von Seiten des EBR eine stärker strukturierte Form der Kooperation geben muss. Dazu bedarf es der Verstärkung der grenzüberschreitenden gewerkschaftlichen Zusammenarbeit mit einer stärkeren Zusammenarbeit in einem politischen Sinne.

7. Gegenseitige Unterrichtung auf allen Ebenen der Gewerkschaftsvertretung

Ein guter und konstanter Informationsaustausch zwischen allen in den Prozess eingebundenen Akteuren (Arbeitnehmervertreter an den verschiedenen Standorten, der EBR, dessen EMB-Koordinator, die nationalen Gewerkschaften und der EMB) ist einer der wesentlichen Schlüssel für erfolgreiche Aktionen. Der Abschluss einer europäischen Vereinbarung schützt die gewerkschaftliche Seite nicht völlig vor neuen Versuchen der Unternehmensleitung, die verschiedenen Standorte während nationaler Verhandlungen gegeneinander auszuspielen. Es ist wichtig, wachsam zu bleiben und während des gesamten Prozesses eine disziplinierte Koordination aufrechtzuerhalten.

8. Internationale Mobilisierung und Verhandlung

Verhandlungen und eine grenzübergreifende Mobilisierung sind kein Widerspruch, sondern zwei Seiten derselben Medaille. Der EMB wird sich immer dafür einsetzen, dass ein europäischer Rahmenvertrag durch Verhandlungen zustande kommt. Gleichzeitig müssen der EMB und seine Mitgliedsorganisationen jedoch bereit sein, grenzübergreifende Arbeitskämpfmaßnahmen einzusetzen, um ihre Forderungen gegenüber dem betreffenden Unternehmen durchzusetzen. Dazu ist der Einsatz aller EMB-Mitgliedsorganisationen nötig, und die EBRs müssen imstande und gewillt sein, grenzüberschreitende Maßnahmen einzuleiten.

9. Mangelnde Kenntnis über die Verhandlungskulturen

Manchmal gab es lange und kontroverse Diskussionen über die unterschiedlichen Verhandlungskulturen in Europa, die verschiedenen Praktiken von Arbeitsunterbrechungen, Warnstreiks oder Solidaritätsstreiks usw. Es besteht ein breiter Konsens darüber, dass die EEF-Mitglieder ebenso wie die Gewerkschafter besser über die verschiedenen Länder, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und Verhandlungskulturen Bescheid wissen sollten. Dieses Problem sollte durch europäische Seminare, Sommerkurse usw. gelöst werden.