

**„Grenzüberschreitende Kommunikations- und
Kooperationsstrukturen im DB – Konzern“**

**“Cross-border Communications and Partnership
Structures at Deutsche Bahn Group”**

Ein Projekt durchgeführt von / A project implemented by



Europäische Akademie
für umweltorientierten Verkehr



EUROPÄISCHER BETRIEBSRAT DER DB AG

TRANSWEB
Weiterbildung und Beratung

Die Bahn 

Mit der finanziellen Unterstützung der Europäischen Union.

With the financial support of the European Union.



PROJEKTDOKUMENTATION

PROJECT DOCUMENTATION

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG.....	3
A PROJEKTUMFELD.....	4
B DAS PROJEKT	9
B.1 DIE ANGESTREBTEN ZIELE UND ERGEBNISSE.....	9
B.2 DIE AKTIVITÄTEN, DEREN ABLAUF UND ERGEBNISSE	10
C SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN IM EBR DER DA AG	16
C.1 DISKUSSIONSGRUPPEN	16
C.2 VORRANGIGE ARBEITSFELDER	19
C.2.1 <i>Die Rolle des EBR</i>	19
C.2.2 <i>Die „Kultur“ des EBR</i>	24
C.2.3 <i>Kommunikations- und Informationsstrukturen</i>	25
C.3 ZUSAMMENFASSUNG DER ERREICHTEN ERGEBNISSE	26

Diese Veröffentlichung bindet nur den Urheber. Die Europäische Kommission haftet nicht für die weitere Nutzung der darin enthaltenen Informationen.

Zusammenfassung

Die vorliegende Publikation dokumentiert den Verlauf und Ergebnisse des Projektes „Grenzüberschreitenden Kommunikations- und Kooperationsstrukturen im DB Konzern“.

Das Projekt wurde vom Januar 2006 bis zum Februar 2007 gemeinsam von der EVA gGmbH mit dem Europäischen Betriebsrat der DB AG, der Deutschen Bahn AG, der Gewerkschaft TRANSNET sowie der TRANSWEB, Bildungsgesellschaft der TRANSNET durchgeführt.

Das Projekt erhielt eine Ko - Finanzierung durch die Europäische Kommission.

Die Projektdokumentation wendet sich zum einen an die Teilnehmer und Partner des Projektes und wird hoffentlich als eine Art Nachschlagewerk über die Geschehnisse und Ergebnisse des Projektes und die besprochenen Themen nützlich sein.

Sie wendet sich außerdem an andere Interessierte, wie vor allem an EBRs in anderen (Transport)Unternehmen sowie an Gewerkschafter, die die Arbeit von Europäischen Betriebsräten unterstützen.

Die Dokumentation beschreibt zuerst den Hintergrund, vor dem sich das Projekt abgespielt hat und stellt im zweiten Kapitel dann das Projekt, seine Ziele und den Ablauf vor. Das dritte Kapitel widmet sich dann den Schlussfolgerungen, die aus der Sicht des Projektteams aus dem Projekt gezogen werden können.

In den Anlagen findet der Nutzer Dokumente zu den Projektveranstaltungen – die Präsentationen, die für die Veranstaltungen erstellt wurden, das jeweilige Programm und die Teilnehmerliste.

Für weitere Fragen zum Projekt können Sie sich gern an die EVA gGmbH wenden. Kontaktperson ist:

Almut Spittel
EVA - Europäische Akademie für umweltorientierten Verkehr gGmbH
Boyenstr. 46
10115 Berlin
Tel: +49-30-308 75 26
Fax: +49-30-308 75 19
E-mail: almut.spittel@eva-akademie.de



Alois Weis
Projektleiter
Gewerkschaft TRANSNET

Berlin, Februar 2007

A Projektumfeld

Die Internationalisierung der DB AG

Die Deutsche Bahn AG hat sich in der letzten Dekade von einem defizitären Staatsbahnbetrieb zu einem heute global agierenden Logistikdienstleister entwickelt, der seinen Kunden internationale, integrierte Lösungen entlang der gesamten Mobilitäts- und Logistikketten anbietet. Die Eisenbahn ist immer noch die Basis des Geschäftes, aber andere Verkehrsträger holen auf und ergänzen die weltweiten Logistiknetzwerke der DB AG, sodass sich heute DB Logistics gemessen am Umsatz auf dem achten Platz unter den weltweit führenden Transport- und Logistikunternehmen befindet.

Diese Entwicklung ging und geht einher mit dem massiven Zukauf ausländischer Unternehmen, letzter spektakulärer Erwerb war der amerikanische Spediteur BAX Global.

Somit erzielt die DB AG etwa 34% der Umsätze im Ausland; davon entfällt etwas mehr als die Hälfte auf die Eisenbahn und der Rest wird von Non – Rail - Sparten erbracht, in 33 Ländern Europas, Amerikas, Asiens und in Australien (Zahlen von 2005). Von den rund 230.000 Mitarbeitern der DB AG arbeiten etwa 219.000 im Europäischen Wirtschaftsraum, davon ca. 24.000 Arbeitnehmer außerhalb Deutschlands (Stand September 2006).

Der Internationalisierungsgrad in den einzelnen Geschäftsfeldern ist sehr unterschiedlich. An der Spitze steht die internationale Spedition im Straßen, See- und Lufttransport mit Schenker und BAX Global. Im Schienengüterverkehr mit den drei Auslandstöchtern Railion Niederlande, Dänemark und Italien sowie der Beteiligung an der BLS AG (Schweiz) vollzieht sich der größte Teil der Verkehre grenzüberschreitend. Im Personenfernverkehr werden 9% des Umsatzes im grenzüberschreitenden Verkehr erwirtschaftet, zumeist in Kooperationen mit benachbarten Staatsbahnen. Der Regionalverkehr verzeichnet nur einen sehr geringen Anteil von Verkehren über Ländergrenzen hinweg, ebenso der Busverkehr im Stadtverkehr. Internationale Geschäfte werden im Regionalverkehr auch mit dem Verkauf von Gebrauchtfahrzeugen getätigt.

Die Investitionen der DB AG im Ausland und die damit verbundene nötige Integration betriebswirtschaftlicher Prozesse und die Verknüpfung von Management- und Entscheidungsstrukturen sind eine große Herausforderung für die beteiligten Unternehmen. Hier geht es nicht nur um die formale Umgestaltung von Strukturen, sondern hier treffen unterschiedliche Unternehmens- und Landeskulturen sowie Managementstile aufeinander. Die Muttergesellschaft mit dem Kerngeschäft im Schienenverkehr ist aus seiner Geschichte heraus ein eher zentralisiertes Unternehmen, dessen Investitionsentscheidungen durch die Natur des Schienengeschäftes sehr langfristig angelegt sind. Sie können auch stark abhängig sein von politischen Konstellationen, weil häufig staatliche Verhandlungspartner über Bahnunternehmen entscheiden. Schenker und BAX dagegen agieren an schnell wachsenden, weltweiten und umkämpften Märkten, die politisch weniger beeinflusst sind als im Schienenverkehr. Schnelle und möglichst dezentrale Entscheidungsstrukturen sind hier nötig und haben sich bewährt.

Gesellschaften, die vorher selbständig waren, sind nun eingebunden in den Konzern, der von der Zentralen Leitung in Deutschland gesteuert wird. Zentrale Entscheidungsbefugnisse werden von den Töchtern abgezogen und in die Zentrale Leitung verlagert. Die Frage, welche Produktionsstandorte und welche Geschäftsaktivitäten zukünftig ausgeweitet oder eingeschränkt werden, wird im Kontext der europäischen Gesamtstrategie des Konzerns beurteilt. Entscheidungen, die aus Konzernsicht effizient und nachvollziehbar erscheinen, können aus regionaler Betrachtungsweise oder aus Sicht der jeweiligen Produktionssparte als ineffizient und kontraproduktiv empfunden werden.

Die Internationalisierung von Arbeitnehmerfragen

Die DB AG ist nun ein Unternehmen, das weltweit Mitarbeiter beschäftigt Und der grenzüberschreitende Einsatz von mobilem Personal wächst; für immer mehr Angestellte endet ihr Einsatz nicht wie bisher an der Landesgrenze.

Die Internationalisierung der DB hat auch erhebliche Konsequenzen für gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungen vor Ort. Die ausländischen Mitarbeiter sind nicht in der Konzernspitze, d.h. im deutschen Aufsichtsrat repräsentiert, obwohl ihre Belange letztlich auch durch Entscheidungen auf zentraler Ebene beeinflusst werden. Nur die deutschen Mitarbeiter werden durch Betriebsratsmitglieder und Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat vertreten. Mit dem Europäischen Betriebsrat existiert zwar seit Juli 2005 eine transnationale Arbeitnehmervertretung, jedoch sind dort derzeit nur die Belegschaften aus 12 von 17 Ländern des Europäischen Wirtschaftsraumes repräsentiert, in denen Unternehmen des DB – Konzerns angesiedelt sind¹. Somit haben die Belange von mehreren Tausend Mitarbeitern der Deutschen Bahn AG keine Vertretung bei Managemententscheidungen der Konzernzentrale. Die TRANSNET forderte folgerichtig Anfang des Jahres 2006 die Einrichtung eines Weltbetriebsrates, damit Arbeitnehmervertreter „überall dort präsent sind, wo Entscheidungen fallen“.

Der grenzüberschreitende Einsatz von Arbeitnehmern wird weiter zunehmen aufgrund der Internationalisierungsstrategie der DB AG und der Entwicklung der Märkte, in Europa besonders durch die sich fortsetzende Liberalisierung und Öffnung der Märkte im Schienenverkehr. Bisher sind in den grenzüberschreitenden Verkehr der DB AG ganz überwiegend Mitarbeiter von Unternehmen involviert, in denen eine relativ starke Kultur der Arbeitnehmervertretung vorherrscht und Gewerkschaften einen recht guten Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter haben (DB Fernverkehr, Railion, Schenker). Arbeitsbedingungen für Kollegen, die grenzüberschreitend tätig sind, sind bisher meist solide ausgehandelt zwischen den Sozialpartnern. Doch auch hier fängt ein schärferer Wind an zu wehen. Das Tempo von Managemententscheidungen wächst und möglicherweise umgeht eine Unternehmensleitung, die sich im Inland an die Regeln der Mitbestimmung hält, im internationalen Geschäft gern die Sozialpartner, um frei und ohne Rücksichtnahme entscheiden zu können. Damit droht die Gefahr, dass selbst in Unternehmen, die gut organisiert sind, die Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaften ins Hintertreffen geraten und sich auf einen härteren Kampf um die Regelung von Arbeitsbedingungen einstellen müssen.

Eine Standortkonkurrenz zwischen Ländern mit extrem unterschiedlichen Arbeitskosten ist bei der DB AG bisher noch nicht zu verzeichnen, aber es ist nur noch ein Frage der Zeit, bis auch der Bahnkonzern sich in seinen Standort- und Auftragsvergabeentscheidungen von den wachsenden Möglichkeiten des liberalisierten Marktes der Europäischen Union leiten lässt, um die Kosten zu senken. Unternehmen der DB AG sind in europäischen Ländern angesiedelt, in denen ein deutlich niedrigeres Lohnniveau vorherrscht und wo die Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaftsarbeit schwach entwickelt ist und z.T. behindert werden. Die Liberalisierung der Märkte ermöglicht es, dass diese Kollegen für deutlich weniger Lohn und schlechtere Bedingungen in den europäischen Hochlohnländern eingesetzt werden können. Das Aufweichen von Sozialstandards droht. Der Appell an die internationale Solidarität und Kooperation der Gewerkschaften, um europaweit für die Schaffung und Sicherung von Arbeits- und Sozialstandards auf hohem Niveau zu kämpfen, muss untersetzt werden mit dem Erreichen von konkreten europaweiten, rechtlichen Regelungen.

Hier sind die Arbeitnehmervertreter auf mehr Unterstützung von der europäischen Ebene angewiesen. Während die Europäische Politik europaweit in die Dynamik der Wirtschaftsentwicklung und in die Wirkungsbedingungen von Unternehmen eingreift durch ein striktes Verfolgen des Liberalisierungskurses, muss die soziale Komponente Europas, so auch die Wahrung der Interessen von Arbeitnehmern, die von dieser Politik letztlich stark betroffen sind, stärker entwickelt werden. Die Diskussion um die europaweite Regelung von Sozialstandards geht eher schleppend voran. Viele Aspekte eines „sozialen Europas“ werden

¹ Stand 09/2006

dem Zweikampf der Europäischen Sozialpartner überlassen, dessen Ausgang leicht blockiert werden kann.

Ein Erfolg in dieser Richtung ist im Schienenverkehr immerhin die Richtlinie RL 2005/47/EG, die einige Einsatzbedingungen im grenzüberschreitenden Verkehr regelt. Sie ist eine der ersten Vereinbarung zwischen Europäischen Sozialpartnern, die Gesetzescharakter erlangt hat. Allerdings ist nicht bekannt, in welchem Maße sie bisher in den einzelnen Ländern umgesetzt wird; auch existiert hier eine zeitliche Diskrepanz zwischen der Marktöffnung, die im Schienengüterverkehr seit dem 1. Januar 2007 wirksam ist und der Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht, die erst bis Mitte 2008 erfolgen muss. Dieser „rechtsfreie“ Zeitraum könnte von den Arbeitgebern genutzt werden, um Tatsachen zu schaffen, die nachher nur schwer und in langwierigen Prozessen wieder rückgängig gemacht werden können.

Die transnationale Regelung von Arbeitsbedingungen zwischen nationalen Tarifparteien wird behindert durch das Fehlen eines verbindlichen rechtlichen Rahmens dazu, und die Schaffung eines solchen Rahmens auf europäischer Ebene ist kurz- und mittelfristig nicht in Sicht. Auch über den EBR können de facto keine verbindlichen Absprachen zu Arbeitsbedingungen geschlossen werden, da der EBR bisher nur über Informations- und Konsultationsrechte verfügt und die Ausweitung seiner Befugnisse durch die Revision der EBR-Richtlinie ebenfalls seit Jahren nicht vorankommt.

Ein weiterer Vorstoß der Sozialpartner, die Einsatzbedingungen von Bahnpersonal zu standardisieren, ist die Vereinbarung zum Europäischen Lokführerschein, die im Januar 2004 zwischen der ETF und der CER getroffen wurde. Zu dieser Vereinbarung gibt es einen Richtlinienentwurf², der Teil des 3. Eisenbahnpaketes vom 3. März 2004 ist. Der Entwurf soll nun in Kürze umgesetzt werden. Bis dahin ist die Einführung des Lokführerscheins dem Engagement und Einverständnis der Sozialpartner in den Ländern überlassen, mit unterschiedlichem Ergebnis. Im März 2007 sind bei der Beiratssitzung der Gewerkschaft TRANSNET die ersten Lokführerscheine gemeinsam von der DB AG und der TRANSNET ausgehändigt worden.

Vor diesem hier grob skizzierten Hintergrund ist nun der Europäische Betriebsrat der DB AG seit Sommer 2005 dabei, seinen Platz einzunehmen im Gefüge der nationalen und internationalen / europäischen Systeme der Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaftslandschaften und seine Aufgaben und Handlungsoptionen zu definieren angesichts der Internationalisierung der Tätigkeiten des DB Konzerns und des Einflusses Europäischer Politik auf die Arbeitsbedingungen der in- und ausländischen Belegschaften der DB AG.

² Richtlinienentwurf (KOM(2004) 142 endg.

Der Europäische Betriebsrat der DB AG als Vertreter transnationaler Arbeitnehmerfragen

Die Gründung des Europäischen Betriebsrates der Deutschen Bahn AG³ geht auf die Initiative von skandinavischen Vertretern der Schenker AG zurück, die 2002 von der DB AG gekauft wurde. Diese richteten Anfang 2004 die Forderung an die Zentrale Leitung der DB AG, einen Europäischen Betriebsrat zu gründen. Nach Gesprächen hat Ende 2004 die Zentrale Leitung die Aufnahme von Verhandlungen zur Gründung eines EBR endgültig verweigert. Damit wurde der Europäische Betriebsrat der Deutschen Bahn AG kraft Gesetz gegründet (siehe Art. 7 RiLi 94/45/EG; §§ 21 ff EBRG).

Ab Ende 2004 wurden Mitglieder aus den verschiedenen Ländern akquiriert. Die zentrale Leitung hatte die Verpflichtung, die beteiligten Länder anzuschreiben und aufzufordern, die Wahl der Mitglieder zu forcieren. Die Konstituierung des Europäischen Betriebsrates hat im Sommer 2005 in Potsdam stattgefunden. Seitdem arbeitet der Europäische Betriebsrat der Deutschen Bahn AG. Die Bestellung der Mitglieder des Gremiums richtet sich nicht nach dem deutschen Recht, sondern immer nach den nationalen Umsetzungsgesetzen oder Vereinbarungen der Nationalstaaten zur Europäischen EBR - Richtlinie⁴ und nach der zwischen EBR und Zentraler Leitung abgeschlossenen Vereinbarung. Bei der DB AG in Deutschland werden die Mitglieder durch den Konzern-Betriebsrat entsendet, allerdings müssen die entsendeten Personen nicht Mitglied des Konzern-Betriebsrates sein.

Derzeit gehören dem Europäischen Betriebsrat der DB AG 25 Delegierte aus 12 Ländern an. Die folgende Tabelle zeigt die Zusammensetzung des EBR mit Stand vom Februar 2007.

Land	Unternehmen	Anzahl der Delegierten
Belgien	Schenker N.V.	1
Dänemark	DJ-SP O-Railion	1
Finnland	Schenker Cargo OY	1
Frankreich	Schenker S.A.	1
Niederlande	Railion Nederland N.V.	1
Norwegen	Schenker AS	1
Österreich	Schenker & Co. AG	1
Schweden	Schenker AB	1
Estland	Schenker AS	1
Tschechien	Schenker spol. sr.o.	1
Italien	Railion Italia S.r.l.	1
Deutschland	Deutsche Bahn AG	1

³ Die Informationen basieren auf einem Vortrag des Geschäftsführers des EBR im Rahmen des Projektes im November 2006.

⁴ Richtlinie 94 / 45 EG des Rates vom 22. 09.1994 über die Einsetzung eines europäischen Betriebsrates oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen.

Deutschland	DB Netz AG	1
Deutschland	DB Fernverkehr AG	2
Deutschland	DB Regio	1
Deutschland	Railion Deutschland AG	3
Deutschland	Schenker AG	1
Deutschland	DB Zeitarbeit GmbH	1
Deutschland	DB Station & Service AG	1
Deutschland	DB Projektbau GmbH	1
Deutschland	Deutsche Gleis- und Tiefbau GmbH	1
Deutschland	DB Fahrzeuginstandhaltung	1

Tabelle 1: Zusammensetzung des EBR der DB AG, Stand: Februar 2007

Der EBR der DB AG stellt sich als ein sehr diversifiziertes Arbeitsgremium dar – neben 12 verschiedenen Nationen sind zwei sehr unterschiedliche Geschäftsfelder vertreten – Schenker/Bax als internationaler Spediteur mit Land-, See-, und Lufttransport mit 9 Delegierten aus 9 Ländern und der Eisenbahnsparte mit 16 Delegierten aus vier Ländern. Die Unternehmen des Bahnbereiches sind wiederum sehr unterschiedlich von der Internationalisierung der DB AG und des Geschäftsfeldes betroffen. Railion ist in vier europäischen Ländern vertreten, der größte Teil der Verkehre vollzieht sich grenzüberschreitend. Die Mitarbeiter dort sind also neben denen von Schenker/Bax am meisten von Fragen des transnationalen Einsatzes von Personal betroffen. Der Schienengüterverkehrsmarkt ist auch bereits von einer starken Konkurrenzsituation zwischen internationalen Unternehmen gekennzeichnet. Dagegen vollziehen sich grenzüberschreitende Verkehre im Personenfernverkehr eher noch in den geordneten Bahnen der Kooperation zwischen den großen ehemals staatlichen Eisenbahnunternehmen.

Daneben vertretenen einige deutsche Delegierte Unternehmen der Bahn, die kaum oder gar nicht von der Internationalisierung berührt sind.

B Das Projekt

B.1 Die angestrebten Ziele und Ergebnisse

Zentrales Ziel des Projektes war es, grenzüberschreitende Informations-, Kommunikations- und Kooperationsstrukturen im Konzern Deutsche Bahn AG (DB AG) zu initiieren und zu etablieren. Im Sinne eines aktiven Changemanagements sollen damit anstehende Veränderungsprozesse frühzeitig transparent gemacht werden, um die Möglichkeit der sozialverträglichen Gestaltung solcher Prozesse zu eröffnen.

Im Einzelnen sollte das Projekt dazu beitragen:

- den Informationsfluss aus der Konzernzentrale der DB AG sowie den zentralen Instanzen der betrieblichen Interessenvertretung aufzubauen und kontinuierlich zu gestalten.
- den Informationsfluss aus den europäischen Produktionsstandorten rechtzeitig und kontinuierlich zu gestalten.
- die Arbeit des neu konstituierten EBR der DB AG fachlich und organisatorisch zu unterstützen.
- die Fremdsprachenkompetenz der am Projekt beteiligten Personen zu stärken.

Die im Rahmen des Projektes vorgesehenen Maßnahmen sollten u. a. wesentlich dazu beitragen, die unterschiedlichen Erfahrungen der beteiligten Akteure mit der betrieblichen Interessenvertretung in den beteiligten Ländern zu vermitteln, um damit das Verständnis für die jeweiligen Problemlagen und Sichtweisen zu fördern. Die dadurch entstehende verlässliche Vertrauensbasis ist eine wesentliche Voraussetzung für die funktionierende Arbeit eines EBR und seine Akzeptanz.

Aus diesen Zielen wurden **konkrete Ergebnisse** abgeleitet, die in der Projektlaufzeit erreicht werden sollten:

- Etablierung von innovativen und praxistauglichen Strukturen zum Informations- und Kommunikationsmanagement in der EBR - Arbeit und damit Schaffung einer tragfähigen Basis für die zukünftige Zusammenarbeit der Interessenvertretungen auf den unterschiedlichen Ebenen des DB-Konzerns sowie für die konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Vertretern des Unternehmens und den Vertretern der Beschäftigten.
- Wissenstransfer zwischen den Akteuren auf den unterschiedlichen Ebenen des DB-Konzerns (u.a. über die verteilten Konferenzunterlagen zu Konzerndaten sowie über das erarbeitete Informations- und Kommunikationskonzept)
- Erfahrungsaustausch und Vertrauensbildung zwischen den relevanten Akteuren (über die gemeinsamen Veranstaltungen und die Verständigung über zukünftige Arbeits- und Kooperationsstrukturen)
- Aufbau von grenzüberschreitenden informellen Netzwerken der gegenseitigen Information und Kooperation
- Entwicklung und Transfer von grenzüberschreitenden, praxisrelevanten Kommunikationsmodellen (Arbeitsmaterialien und sonstige Ergebnisse des Projekts werden offensiv über die ETF-Sektionen als Modell einer effizienten transnationalen Interessenvertretungsstruktur angeboten)
- Unterstützung und professionelle Begleitung der Arbeit des neu konstituierten EBR der DB AG durch die am Projekt beteiligten Experten.

Das Projekt verfolgte bewusst einen **sozialpartnerschaftlichen Ansatz**, indem relevante Repräsentanten der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite in die Projektmaßnahmen eingeladen wurden. Dieser Ansatz diente u. a. auch dem Ziel, eine rationale und sachorientierte Form der Auseinandersetzung zu entwickeln und einzuüben. Damit sollten Konflikte und

Vorurteile der Beteiligten aufgedeckt werden und zur Sprache kommen. Dieser Ansatz sollte dazu beitragen, dass einer irrationalen Eskalation von Konflikten vorgebeugt wird.

B.2 Die Aktivitäten, deren Ablauf und Ergebnisse

Umgesetzt wurde der o.g. Ansatz in einer Auftaktveranstaltung, drei Workshops, an die sich eine Arbeitsphase des Projektteams anschloss sowie in einer Abschlussveranstaltung.

Im Folgenden werden die durchgeführten Maßnahmen im Einzelnen beschrieben.

Kick-Off-Veranstaltung, 26. Januar 2006, Berlin

Im Anschluss an eine reguläre Sitzung des EBR wurde am 26. Januar 2006 das Projekt eröffnet. Neben den EBR - Mitgliedern zählten Vertreter der DB AG und der TRANSNET zu den insgesamt 34 Teilnehmern.

Egon Brinkmann, Geschäftsführer der EVA gGmbH, eröffnete die Veranstaltung. Nachdem der Projektleiter, Alois Weis, das Projekt vorstellte, sprach Norbert Hansen zum Thema der „Transnationalen Interessenvertretung im DB Konzern“. Er betonte, dass das besondere Berufsverständnis der Eisenbahner auch im neuen, internationalen Mobilitätskonzern erhalten und gepflegt werden müsse. Da die europäische Politik die Verkehrsentwicklung und Verkehrsunternehmen beeinflusst, muss auch die Betriebsratsarbeit europäisch werden, eigentlich bräuchte die DB AG sogar einen Weltbetriebsrat, damit Arbeitnehmer überall dort eine Stimme haben, wo Entscheidungen fallen. Aus nationalem Arbeitnehmerbewusstsein müsse sich rasch ein europäisches Bewusstsein entwickeln, z.B. damit ein Missbrauch von Lohnunterschieden europäischer Dienstleister erst gar nicht stattfinden kann.

Anschließend erläuterte der Leiter der Konzernentwicklung der DB AG, Alexander Hedderich, die „Internationalisierungsstrategie des DB Konzerns“ und unterstrich das Ziel der DB AG, größtes europäisches Schienenverkehrsunternehmen zu werden. In der sich anschließenden Diskussion wurde u.a. die Integration des Logistikdienstleisters Schenker in den DB Konzern kommentiert. Der stellvertretende EBR – Vorsitzende und Betriebsratsvorsitzende von Schenker, Klaus Voegele, mahnte an, dass „die Schenker – Familie nicht von der Bahn-Mutter erdrückt werden solle“.

Günter Kirchheim, Vorsitzender des EBR, beschrieb zum Abschluss der Eröffnungsveranstaltung die Bedeutung des Projektes für die neu berufene europäische Arbeitnehmervertretung und forderte alle EBR – Mitglieder zur regen Mitarbeit auf.

Workshop 1, 30. und 31. März 2006, Amsterdam

Der erste Workshop fand Ende März in Amsterdam statt. Neben dem Projektteam haben 13 Personen aus vier Ländern – Deutschland, Niederlande, Norwegen und Frankreich daran teilgenommen. Aus Deutschland waren vier EBR-Vertreter dabei, aus jedem anderen Land der jeweilige Delegierte des EBR. Aus den Niederlanden kamen außerdem der Leiter der Abteilung Personal und Arbeitsrecht von Railion NL sowie Vertreter zweier niederländischer Gewerkschaftsbünde (CNV und FNV). Von der Zentralen Leitung der DB AG nahm der Leiter Arbeitsrecht und Betriebsverfassung der DB AG und Ansprechpartner für den EBR bei der Zentralen Leitung als Referent teil; außerdem war der stellvertretende Vorsitzende des Personalvorstandes der Zentrale der Schenker AG anwesend

Michael Bartl, Geschäftsführer des EBR, gab eine Einführung in die Modelle der Arbeitnehmervertretung in Europa. Daran anschließend beschrieben die Vertreter der anwesenden Länder die Bedingungen und Besonderheiten der Arbeitnehmervertretung in ihrem Land und die Lage in ihren Unternehmen. Diese Vorträge wurden ergänzt von anwesenden Gewerkschaftsvertretern. Michael Fritz, Leiter Arbeitsrecht und Betriebsverfassung der DB AG und Ansprechpartner für den EBR bei der Zentralen Leitung, hielt einen Vortrag über die Grundzüge der Mitbestimmung in Deutschland und über die personalpolitischen Perspektiven in der Schienengüterverkehrssparte der DB AG.

An die Vorträge schloss sich eine intensive Diskussion über die Vorstellungen der jeweils anwesenden Parteien zur EBR – Arbeit, insbes. zu den Informations- und Kommunikationsstrukturen an. Die Zusammenfassung des Diskussionsverlaufes können Sie im Anhang nachlesen.

Workshop 2, 29. und 30. Mai 2006, Tallinn

Ende Mai 2006 fand der zweite Workshop in Tallinn statt. 19 Personen aus Schweden, Estland, Österreich, Belgien und Deutschland nahmen daran teil – davon neben dem Projektteam vier deutsche Delegierte des EBR, jeweils der EBR - Vertreter aus Estland, Österreich, Schweden und Belgien sowie der Geschäftsführer von Schenker Estland und ein Vertreter der Estnischen Transportarbeitergewerkschaft ETTA. Aus Belgien waren ebenfalls eine Vertreterin vom Management von Schenker Belgium sowie ein Vertreter der Christlichen Transportarbeitergewerkschaft ACV-CSC anwesend. Von der österreichischen Gewerkschaft GPA und der schwedischen Employees' Union HTF waren ebenfalls Vertreter präsent.

Das Projektteam bestand wie beim Workshop in Amsterdam aus Vertretern der EVA, der TRANSNET, dem Vertreter der Zentralen Leitung sowie dem Geschäftsführer der DB AG.

Das Programm der Veranstaltung hatte den gleichen Aufbau wie beim ersten Workshop in Amsterdam. Zusätzlich dazu informierte der Geschäftsführer des EBR, Michael Bartl, über den Stand der Verhandlungen die Vereinbarung über „Geschäftsführung und Zuständigkeit des Europäischen Betriebsrates im DB Konzern“. Jörg Hensel, Vertreter von Railion Deutschland im EBR und Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates von Railion, gab einen Überblick über die geplanten Veränderungen der Managementstrukturen im DB-Vorstand.

Auch hier schloss sich an die Vorträge eine Diskussion an, deren Ergebnisse im Anhang zusammengefasst nachgelesen werden können.

Präsentation des Zwischenstandes, 20.7.2007, Berlin

Im Rahmen der EBR - Sitzung vom 18. – 20. Juli 2006, Berlin, hat die EVA gGmbH dem gesamten EBR einen Zwischenbericht über die bisherigen Veranstaltungen, den Diskussionsverlauf und einen Ausblick auf das weitere Vorgehen gegeben.

Workshop 3, 13. und 14. November 2006, Berlin: Vergleich der Beschäftigungsbedingungen in der Europäischen Schienensparte des DB Konzerns

Zu dieser Veranstaltung kamen 21 Personen aus 7 Ländern - Deutschland, Niederlande, Dänemark, Ungarn, Tschechien, Italien und Österreich. Darunter waren Vertreter des EBRs von Railion, Schenker und DB Fernverkehr und daneben Gewerkschaftsvertreter aus Belgien, Ungarn, Tschechien, Italien und Österreich sowie Tarifexperten der TRANSNET.

Die Kernfragen der Veranstaltung waren: Wie gestalten sich die Bedingungen für Beschäftigung und Soziales in der Schienensparte der DB AG sowie bei anderen Unternehmen der Cargo Branche in Europa? Wie kann sich ein Europäischer Betriebsrat um europäische Regelungen für Beschäftigung und Sozialbedingungen einsetzen? Welche Rahmenbedingungen gibt es für den Abschluss von Vereinbarungen zwischen EBR und Zentraler Leitung?

Im Folgenden werden die einzelnen Vorträge und die sich anschließende Diskussion zusammengefasst.

Vorstellung des EBR der DB AG

Am Anfang gab der Geschäftsführer des EBR, Michael Bartl eine Einführung in die Entstehungsgeschichte, die rechtlichen Grundlagen sowie die jetzige Zusammensetzung des EBR.. Er wies u.a. darauf hin, dass zwar die Gründung des EBR nach dem deutschen EBR-Gesetz funktioniert, aber die Delegation der Mitglieder jeweils nach der nationalen Umsetzung der europäischen EBR-Richtlinie erfolgt, sodass das Prozedere, wie aus den Ländern Vertreter delegiert werden können, sehr unterschiedlich aussieht.

Dann stellte er die Mitarbeiterzahlen des DB Konzerns in der Welt vor. Er wies auf die Länder hin, aus denen Delegierte benannt werden sollten aufgrund der Mitarbeiterzahlen, wo es aber Schwierigkeiten gibt, mit entsprechenden Personen in Kontakt zu kommen: Schweiz, Polen, Italien, Großbritannien, Tschechien, Ungarn (meist Schenker). Der EBR versucht, über Gewerkschaften in Osteuropa an die jeweiligen Unternehmen heranzukommen und außerdem über die Zentrale Leitung das jeweilige Management anzusprechen. Die Präambel der EBR - Vereinbarung besagt, dass die Zentrale Leitung dafür sorgt, dass die Gewerkschaftsrechte in den nationalen Unternehmen gewahrt werden. Er rief insbesondere die osteuropäischen Gäste auf, dem EBR Verstöße gegen diese Rechte zu berichten, damit über die Zentrale Leitung und die Zentrale der Schenker AG in Essen Einfluss genommen werden könne zur Verbesserung der Lage in den Landesgesellschaften.

Der Vertreter der ungarischen Gewerkschaft VD SzSz erklärte, dass Schenker Ungarn, obwohl ein deutsches Unternehmen, in den ungarischen GmbHs keine Betriebsräte zulässt und es keine Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaftsarbeit im Unternehmen gibt. Außerdem würden die Unternehmen oft so gebildet, dass die Mindestanzahl der Beschäftigten unter der „EBR-fähigen“ Grenze liegt, bei Schenker in Ungarn wäre das der Fall.

Überblick über die Aktivitäten der DB AG auf dem europäischen Markt

Danach gab Jörg Hensel, EBR - Delegierter und Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Railion AG Deutschland, einen Überblick über die Entwicklung der DB Aktivitäten im Europäischen Schienengüterverkehrsmarkt, basierend auf einer Unternehmenspräsentation und ging dabei auf die Sicht des Gesamtbetriebsrates Railion ein.

Aus der Sicht des Betriebsrates werden die Arbeitnehmervertreter bei den neuen Entwicklungen (Zukäufe, Beteiligungen) in Zukunft immer weniger einbezogen werden. Es käme darauf an, dass dann schnell grenzüberschreitende Kontakte zwischen Arbeitnehmervertretern aufgebaut werden und eine Verständigungsebene geschaffen wird.

Aufgrund der sehr unterschiedlichen gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen rechnet er nicht damit, dass sich in Konfliktfällen die Arbeitnehmervertreter der betroffenen Unternehmen immer einigen können. Auch die Sozialstandards würden sich aus seiner Sicht in 10 bis 15 Jahren nicht angleichen. Man müsse aber damit rechnen, dass die Betreiber der Unternehmen die unterschiedlichen Bedingungen ausnützen und gegeneinander ausspielen werden. Auch die Interessen der Arbeitnehmer in den einzelnen Ländern sind je nach geografischer und wirtschaftlicher Lage (Mittel-, Rand- oder Insellage, neue Mitgliedstaaten oder „Alteuropa“) sehr unterschiedlich. Es komme darauf, hier unter Einbeziehung der Beteiligten konkrete Absprachen auf einer vernünftigen kollegialen Basis zu treffen.

Es ist damit zu rechnen, dass sich in Europa vier oder fünf Bahnen an die Spitze setzen werden. Er sieht keine große Gefahr darin, dass die Wartung von Fahrzeugen in Niedriglohnländer verlagert wird; die Wartungsintervalle wären viel zu groß.

Der Vertreter der GdEÖ, jetzt vinda, aus Österreich, wies darauf hin, dass neue Projekte, wie z.B. Easytrain nicht im Vortrag genannt wurden. Jörg Hensel machte deutlich, dass die Mitbestimmungsgremien nicht offiziell und aktuell über solche Unternehmensprojekte informiert werden. Daher wäre die Schaffung von Arbeitskontakten wie z.B. über solche Workshops, sehr wichtig. Überhaupt müssten die Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften tatsächlich in konkreten Fällen besser zusammenarbeiten, nicht nur darüber reden. Kommunikation ist von großer Bedeutung für die Arbeitnehmervertretung.

Es wurde darauf hingewiesen, dass zukünftig die Gütertransporte durch Europa durch Unternehmensnetzwerke abgewickelt würden, weniger durch Zukäufe etc. Daraus entstehen im Schienenbereich Schwierigkeiten, weil Bahnen häufig von politischen Entscheidungen und Hintergrundbedingungen abhängen, was bei Unternehmen wie z.B. Schenker nicht der Fall ist.

Für Gewerkschaften ist es sehr wichtig zu erkennen, dass sich die Verkehre und damit die notwendige gewerkschaftliche Zusammenarbeit länderübergreifend entwickelt. Dafür sind der EBR und Veranstaltungen wie dieser Workshop wichtig.

Als nächstes beschrieb Wolfgang Joosten, Delegierter des EBR für DB Fernverkehr, die Marktentwicklung im Personenverkehr, mit europäischer Perspektive.

Seines Erachtens wird die Bedeutung des Personenverkehrs im EBR, die bisher recht gering ist, noch zunehmen, weil der Markt für europäische Geschäfte wachsen wird.

Der Regionalverkehr ist stark mit dem Wettbewerb konfrontiert. Im Fernverkehr entwickelt sich der freie Wettbewerb nicht sehr erfolgreich, daher kann man hier noch auf gute Kooperationen zwischen ehemaligen Staatsbahnen bauen. Damit geht auch eine gute Kooperation der Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften einher, ihr Einfluss auf Arbeitsbedingungen im transnationalen Verkehr ist recht gut. Er hofft, dass dies so bleiben wird, trotz der weiteren Marktentwicklung.

Er geht davon aus, dass der Personenfernverkehr auf bestimmten Strecken, in Konkurrenz zum Flugverkehr an Bedeutung gewinnen wird.

Die zügige Durchsetzung von Standards auf EU-Ebene, v.a auch zu den Themen Weiterbildung, Ausbildung, Fremdsprachen, Gesundheitsaspekte etc. ist enorm wichtig für die Sicherheit im Fernverkehr. Er hofft, dass sich hier die Europäische Union für Sicherheit entscheiden wird.

Länderberichte: Darstellung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im DB Konzern bzw. in der europäischen Schienengüterverkehrsbranche

Es folgten Berichte über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in sieben Unternehmen der Schienengüterverkehrsbranche – Railion Deutschland, RailCargo Austria, Railion Denmark, MAV Cargo aus Ungarn, Railion Nederland, Raaberbahn Ungarn/Österreich und ČD Tschechien. Eine Übersicht darüber befindet sich im Anhang.

„Regelungsmöglichkeiten für Transnationale Kollektivvereinbarungen – Stand der Entwicklung

Friederike Posselt vom DGB Bundesvorstand, Bereich Tarifpolitik und Vertreterin des DGB im Tarifausschuss des EGB, referierte über die jüngsten Entwicklungen auf europäischer Ebene bezüglich der Schaffung eines rechtlichen Rahmens für transnationale Kollektivvereinbarungen. Vom Stand der Entwicklung waren die Teilnehmer ernüchtert.

Sie zeichnete den Verlauf der Diskussion in den letzten Jahren nach, um dann am Ende festzustellen, dass eine Lösung kurzfristig nicht in Sicht ist. Ein jüngstes wissenschaftliches Gutachten von einer extra beauftragten Arbeitsgruppe der Europäischen Kommission und deren Lösungsvorschlag wurde abgelehnt.

Eine besondere Behinderung stellt die Haltung der Arbeitgebervertreter dar, die die weitere Diskussion blockieren mit dem Argument, dass die nationalen Regelungen ausreichen und die EU sich nicht einmischen solle in diese Belange, es gäbe keine Regelungsbedarf. Ein anderes Hindernis ist aber auch, dass die Arbeitnehmerseite sich nicht auf eine Position einigen kann.

Strittige bzw. zu klärende Punkte sind:

- Wer sind die Verhandlungspartner, wer darf verhandeln. Wer ist repräsentativ?
- Verhältnis transnationaler zu nationalen Kollektivvereinbarungen?
- Welche Verhandlungsgegenstände – sog. feste wie Entgelte, etc. oder weiche, wie Ausbildung, Gesundheit und Sicherheit?
- Wie sollen Streitfälle geregelt werden – Schaffung eines Europäischen Arbeitsgerichtshofes?
- Rechtsmittelverfahren wie Streik, Koalitionsfreiheit etc. bei Streitfällen während der Verhandlung?
- Rolle der Gewerkschaften versus EBR?

Fakt ist, dass die EBRs am meisten Erfahrung mit transnationalen Vereinbarungen haben. Allerdings wurden die zahlreichen Vereinbarungen ohne entsprechenden Rechtsrahmen geschlossen, die darin festgelegten Sachverhalte sind also nicht einklagbar; jedoch würden trotzdem viele davon umgesetzt .

Vertreter des EBR der DB AG wiesen darauf hin, dass der Erfahrungsschatz der EBRs und ihre Nähe zu den Unternehmen genutzt werden sollte für die transnationale Regelung von Arbeitsbedingungen. Europäische Sozialpartner hätten oft nicht den Bewegungsspielraum, müssten viele politische Grundsatzfragen beachten. Es wurde auch angemerkt, dass im Europäischen Sozialen Dialog im Eisenbahnbereich v.a. Unternehmenspolitik gemacht wird, denn die Gewerkschaften vertreten häufig Mitarbeiter der großen ehemaligen Staatsunternehmen. Das macht es schwierig, die Interessen der Mitarbeiter der gesamten Branche voranzubringen.

EBR - Vereinbarungen – Möglichkeiten und Chancen zur Regelung transnationaler

Arbeitnehmerfragen

In einem weiteren Vortrag ging EBR-Geschäftsführers Michael Bartl auf verschiedene Arten von EBR-Vereinbarungen ein, durch die ein EBR die Möglichkeit hat, 1. seine Rechte der Unterrichtung und Anhörung in der Praxis auszugestalten und 2. über diese hinauszugehen, um sich in Richtung Mitbestimmung zu bewegen. Die Frage für den EBR der DB AG ist aus seiner Sicht, wie er mit diesen Vereinbarungen umgeht – welche sind gewollt, wie sollen sie durchgesetzt werden?

Der EBR sollte sich seiner Meinung nach auf europäischer Ebene dafür einsetzen, dass die Revision der EBR-Richtlinie vorankommt und die Rechte des EBR gestärkt werden.

Es wurde diskutiert, dass der EBR auf jeden Fall Vereinbarungen zu weichen Faktoren anstreben sollte, wie z.B. Aus- und Weiterbildung.

Der sektorale soziale Dialog auf europäischer Ebene als Möglichkeit der transnationalen

Regelung von Arbeitsbedingungen

Danach erläuterte Michael Bartl die Funktionsweise und aktuelle Themen des europäischen sozialen Dialoges und des sektoralen sozialen Dialoges im Schienenverkehr.

Aktuelles Thema im sektoralen Sozialen Dialog ist die Nachverhandlung der Einsatzbedingungen im transnationalen Verkehr, konkret die auswärtigen Ruhezeiten.

Es wurde der Fakt diskutiert, dass immer mehr Vertreter von Privatbahnen und auch Gewerkschaften, die gegen die alteingesessenen Eisenbahnergewerkschaften handeln, sich im europäischen Sozialen Dialog organisieren. Es sei wichtig ist, im Rahmen der ETF diese neuen Akteure einzubinden mit klaren Absprachen und Kooperationsvereinbarungen, anstatt sie zu bekämpfen.

Zwei Vereinbarungen zwischen ETF und CER als Ergebnis des Sektoralen sozialen Dialoges

Sodann wurde die „Vereinbarung zwischen der ETF und der CER über bestimmte Aspekte der Einsatzbedingungen des fahrenden Personals im interoperablen grenzüberschreitenden Verkehr“ und das „Abkommen zwischen der CER und der ETF über die europäische Lizenz für die grenzüberschreitend tätigen Lokführer bei Interoperabilität“ vorgestellt.

Es wurde klar gestellt, dass die erste Vereinbarung, die in eine europäische Richtlinie umgewandelt wurde, erst bis Mitte 2008 in allen EU-Staaten in nationales Recht umgewandelt werden muss und erst dann rechtsverbindlichen Charakter erhält.

Verein Mobifair - Fairer Wettbewerb in der Mobilitätswirtschaft

Raoul Machelet, Referent für Öffentlichkeits- und PR-Arbeit des Vereins Mobifair - Fairer Wettbewerb in der Mobilitätswirtschaft, stellte die Ziele und Aktivitäten des Vereins vor und zog Verbindungen zwischen der EBR – Arbeit und den Tätigkeiten des Vereins.

Koordinierung von Tarifstrategien im Europäischen Eisenbahnsektor

Anja Gerhardt, Mitarbeiterin der EVA gGmbH, präsentierte kurz das Projekt: „NETCORAIL – Netzwerke zur Koordinierung von Tarifstrategien im Europäischen Eisenbahnsektor“, das ebenfalls von der EVA umgesetzt wird mit Hilfe der finanziellen Unterstützung der Europäischen Union (VS/2006/0279).

Abschlussveranstaltung, 24.1.2007, Berlin

Im Rahmen der ordentlichen Sitzung des EBR vom 24. und 25.1.2007 in Berlin fand die Abschlussveranstaltung des Projektes statt. An ihr haben die Delegierten des EBR teilgenommen. Dort wurden die Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Projektteams zu den Informations- und Kommunikationsstrukturen in der EBR - Arbeit, die sich aus dem Projektverlauf ergaben, von Anja Gerhardt, EVA gGmbH, vorgestellt. Die o.g. Schlussfolgerungen/Empfehlungen wurden in einer umfassenden Projektdokumentation verarbeitet, die die Teilnehmer am Projekt (Vertreter EBR, DB AG, Gewerkschaften) in Deutsch und Englisch erhalten haben, zusammen mit den Präsentationen und Materialien, die im Projekt erarbeitet wurden. Daran schloss sich eine Diskussion, u.a. über nachfolgende Aktionen und Maßnahmen an und die Entwicklung und Beantragung weiterer Projekte wurde beschlossen. Das Projektteam hatte dafür verschiedene Vorschläge ausgearbeitet, die sich aus ihren Schlussfolgerungen aus dem Projektverlauf ergaben:

- Projekt „Entwicklung des Güterverkehrs in Europa und Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer“
- Projekt „Selbstverständnis und Rolle des EBR der DB AG“ – Erarbeitung einer Kultur der Zusammenarbeit und eines „mission statements“
- Weiterbildung zur interkulturellen Zusammenarbeit und Teambildung
- Workshops zu europäischer Politik und Gesetzgebung in den Bereichen Verkehr, Mitbestimmung, Soziales
- Workshops zur Umsetzung des Abkommens zwischen der CER und der ETF über die europäische Lizenz für die Grenzüberschreitend tätigen Lokführer bei Interoperabilität“im DB Konzern
- Workshops zur Umsetzungskontrolle der Richtlinie zu den Einsatzbedingungen des fahrenden Personals im interoperablen grenzüberschreitenden Verkehr

Der Vorsitzende des EBR, Günter Kirchheim sprach sich für die Beantragung eines Nachfolgeprojektes zu dem unter 1. genannten Thema aus und beauftragte damit die EVA gGmbH. Ein entsprechender Antrag wurde zum Abgabetermin 12.3.2007 unter der Haushaltlinie 04.03.03.03 beantragt, unter dem Titel “Der EBR der DB AG als Akteur bei der vorausschauenden Bewältigung des Wandels am Europäischen Güterverkehrsmarkt”.

Außerdem kündigte er die Organisation eines Englisch-Sprachkurses für EBR – Mitglieder durch die EVA gGmbH an.

C Schlussfolgerungen für die Informations- und Kommunikationsstrukturen im EBR der DA AG

C.1 Diskussionsgruppen

An den Workshops beteiligten sich:

- Delegierte des EBR sowie dessen Geschäftsführung
- Ein Vertreter der Zentralen Leitung
- Managementvertreter aus internationalen Unternehmen der DB AG
- Vertreter von Gewerkschaften aus einigen der im EBR vertretenen Ländern

Im Folgenden wird kurz umrissen, wie sich die genannten Gruppen im Verlauf der Diskussionen dargestellt haben.

EBR-Delegierte von Railion

Die Betriebsräte von Railion Deutschland, Niederlande und Dänemark haben schon vor der Gründung des EBR zusammengearbeitet. Die Kooperation stellt sich als vertrauensvoll dar, auch die Zusammenarbeit mit nationalen Gewerkschaften in den genannten Ländern funktioniert. Ihr großer Vorteil bei der Kooperation ist sicher, dass mit Deutsch eine gemeinsame Arbeitssprache benutzt werden kann.

Dass die Railion-Vertreter den EBR trotz ihrer funktionierenden transnationalen Kooperation den EBR als eine notwendige Bereicherung ansehen, zeigte ihre aktive und konstruktive Beteiligung an den Diskussionen während der Projektworkshops. Für ihre Arbeit ist es bereits eine konkrete Notwendigkeit, über Ländergrenzen hinaus aktiv zu werden. Ihrer Einschätzung nach wird sich der Schienengüterverkehrsmarkt und speziell Railion durch Unternehmenszukäufe stark ändern und damit auch die Landschaft der Arbeitnehmervertretungssysteme und Tarifsysteme. Es besteht eine Einsicht darüber, dass hier zwischen den Vertretern verschiedener Länder keine Einigung in Bezug auf die optimalen Bedingungen geben wird, stattdessen geht es um das Finden „praktikabler Insellösungen“. Die Railion-Vertreter sind sich bewusst und haben bereits erlebt, dass die Arbeitnehmervertreter lernen müssen, mit den Unterschieden zu leben. Wichtig sei jedoch, dass es zu einer schnellen Verständigung zwischen Arbeitnehmervertretern in den betroffenen Ländern kommt, die über Lippenbekenntnisse hinausgeht.

Diese Kooperation muss nun in den EBR eingebettet werden. Es ist nicht zu erwarten, dass sie vom EBR übernommen wird. Jedoch sollte der EBR zeitnah informiert werden, damit transnationale Arbeitnehmervertretung nicht an ihm vorbei abläuft und außerdem die fachliche Kompetenz, Ressourcen und Kontakte des EBR genutzt werden können.

EBR Delegierte von Schenker

Die Gründung des Europäischen Betriebsrates ist ursprünglich von einer Initiative der Arbeitnehmervertreter von Schenker in den Skandinavischen Ländern ausgegangen, gedacht als EBR für diese Unternehmen. Nun hat sich ein EBR des gesamten DB Konzerns gebildet, in dem Schenker zahlenmäßig nur zu einem knappen Drittel vertreten ist, die „Bahner“ bilden die große Mehrheit, obwohl Schenker / BAX das Geschäftsfeld mit den meisten Mitarbeitern im Ausland ist. Auch die Diskussionen während der Workshops konzentrierten sich häufig auf Bahnthemen.

Mit dem Delegierten der Zentrale der Schenker AG in Essen und dem Delegierten von Schenker AB Schweden stellt das Unternehmen die beiden stellvertretenden Vorsitzenden des EBR. Sie drückten aus, dass die Arbeitnehmervertretungen von Schenker an einer konstruktiven Zusammenarbeit zwischen EBR und Unternehmensleitung interessiert sind und diese unterstützen und dabei mitwirken werden.

Besonders die nicht-deutschen Delegierten von Schenker stellten sich während der Workshops als eine Gruppe dar, die dem EBR erst einmal abwartend gegenübersteht. Im Grunde war der Tenor der Diskussionsbeteiligung, dass die Zugehörigkeit zur Bahn für Schenker eher zweitrangig ist. Hier

stoßen neben unterschiedlichen Landeskulturen und Arbeitnehmervertretungssystemen auch völlig unterschiedliche Geschäftsfelder aufeinander. Der Verbund mit der Bahnzentrale wurde als eher hinderlich für die Geschäftsabläufe bei Schenker beschrieben, und zwar aufgrund langsamer Entscheidungsvorgänge bei der Zentrale der DB AG, die nötige zügige Entscheidungen behindert. Auch bürokratische Forderungen der Zentralen Leitung sind eine zusätzliche Arbeitsbelastung. Die dezentrale Struktur der Schenker-Unternehmen spiegelt sich auch in der Betriebsratsarbeit wider, die anders als beim deutschen Kernunternehmen dezentral strukturiert ist und zumindest in Deutschland als ein funktionierendes Co-Management bezeichnet wird. Das solle auch so bleiben und möglichst nicht durch die Zugehörigkeit zur Bahn gestört werden.

Die Delegierten der Schenker – Niederlassungen sahen eine Aufgabe des EBR darin, durch ihn über das Gesamtunternehmen und die Vorgänge in der Zentrale informiert zu werden und andersherum Informationen zu Arbeitnehmerfragen aus den Landesgesellschaften in die Zentrale zu transportieren. Hier sollten Formen gefunden werden, sowohl regelmäßiger Art als auch für akute Fälle. Die Arbeit des EBR sollte in allen Ländern stärker bekannt gemacht werden.

Arbeitgebervertreter aus der Zentrale der DB AG und von internationalen Unternehmen der DB AG

Die Haltung des Vertreters der Zentralen Leitung während des ersten Workshops drückte Distanz gegenüber dem neuen Gremium aus, diese hat sich im Verlauf des Projektes zu einer Offenheit für Kooperation gewandelt. Die Existenz des EBR neben anderen gut funktionierenden Mitbestimmungsstrukturen wäre in der Konzernleitung umstritten, den Mehrwert und die Rolle des EBR für das Unternehmen könne man nicht erkennen. Bisher hatte die Zentrale Leitung nur mit deutschen Arbeitnehmervertretern zusammengearbeitet, die Kooperation mit Arbeitnehmervertretungen anderer Länder ist ein Novum. Vertrauen sollte der Grundsatz der Zusammenarbeit sein, dieses müsse aber auch erst entstehen.

Zwar befürwortete die Zentrale auch in Zusammenarbeit mit dem EBR den deutschen Ansatz der Sozialpartnerschaft, jedoch solle die auf deutschem Recht basierende Kultur der Mitbestimmung und Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Management in Deutschland nicht auf die internationale Ebene übertragen werden; das Management der ausländischen Unternehmen solle nicht mit dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz überfordert werden.

Das nicht-zentrale Management war durch einen Vertreter von Railion Niederlande, der Schenker-Zentrale in Essen sowie dem Direktor von Schenker Estland zahlenmäßig eher schwach vertreten. Die anwesenden Managementvertreter machten keine konkreten Aussagen über ihr Verständnis zu dem neuen Gremium der Arbeitnehmervertretung; vielmehr nahmen sie eine interessierte, aufgeschlossen-abwartende Haltung ein. Sie empfanden die Workshops als eine gute Gelegenheit, den EBR kennenzulernen, der in ihren Niederlassungen wenig bzw. nicht bekannt sei. Sie äußerten die Hoffnung, dass durch den EBR mehr Informationen über die Vorgänge in der Zentrale in die einzelnen Unternehmen gelangen würden.

Gewerkschaftsvertreter

Sechs Vertreter nationaler Gewerkschaften haben an den Workshops teilgenommen. Sie sicherten dem EBR und seinen nationalen Vertretern ihre Kooperation und Unterstützung zu, hielten sich aber ansonsten in der Diskussion eher zurück. Anscheinend nahmen auch sie die Workshops vorrangig als Gelegenheit war, das neue Gremium kennenzulernen.

„Die Deutschen“ und „die Anderen“

Zahlenmäßig in der großen Mehrheit, waren die deutschen Bahnvertreter diejenigen, die sich am aktivsten an der Diskussion beteiligten. Neben ihrer quantitativen Stärke ist das sicher darauf zurückzuführen, dass sie sich untereinander gut kennen und die Bahn und deren Zentrale „ihr Zuhause“ ist. Die nicht-deutschen Vertreter verhielten sich eher zurückhaltend, mit dem Bedürfnis, die Beteiligten und die „große Unbekannte“, die DB Zentrale kennenzulernen.

Unterschiedliche Modelle der Sozialpartnerbeziehungen

Die Systeme der Arbeitsbeziehungen, die im EBR vertreten sind, sind sehr unterschiedlich und reichen vom Modell der Mitbestimmung, die bis zur Bezeichnung „Co-Management“ geht (Deutschland, Österreich) über das skandinavische Modell mit langer Tradition eines ausgewogenen Machtverhältnisses zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern bis zum romanischen Modell des

Klassenkampfes und der Konfrontation. Eine Sonderstellung nahm Schenker Estland ein, wo es keinerlei Gewerkschaftsvertretung im Unternehmen gibt. Ähnliche Verhältnisse trifft der EBR auch in anderen Niederlassungen in Mittel- und Osteuropa an, was die Delegation neuer Mitglieder aus diesen Ländern erschwert.

Die Spannungen, die daraus resultieren können, traten in den Diskussionen nicht sehr deutlich zu Tage. Das lag daran, dass konkrete Konfliktfälle, die in die Zuständigkeit des EBR fallen und bei deren Behandlung die Systemunterschiede zu unterschiedlichen bzw. konträren Problemlösungsansätzen führen können, nicht Gegenstand der Workshops waren.

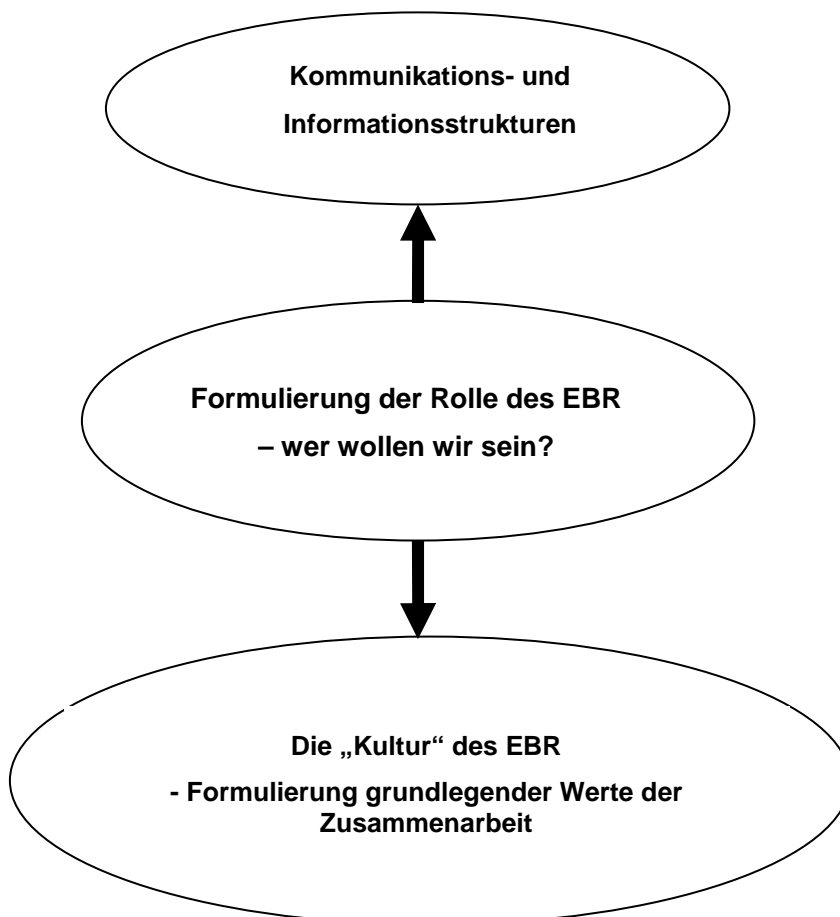
C.2 Vorrangige Arbeitsfelder

Es ergeben sich nach Auswertung der Workshops für den EBR drei Felder, die unseres Erachtens vorrangig und zusätzlich zum Tagesgeschäft bearbeitet werden sollten. Viele Aspekte aus diesen drei Feldern werden sich aus der täglichen Arbeit ergeben, aber unserer Meinung nach ist es trotzdem notwendig, diese separat und unabhängig davon voranzutreiben, da sie das Gerüst für die Arbeit des EBR darstellen. Sie sind in der folgenden Grafik dargestellt.

Die Formulierung der Rolle des EBR und seiner Aufgaben steht unseres Erachtens im Zentrum und fragt „Wer wollen wir sein?“ Daraus ergeben sich konkrete Anforderungen an die praktischen Kommunikations- und Informationsabläufe als funktionale Ebene und an die „Kultur“ oder auch das Selbstverständnis des EBR und seiner Mitglieder, die seiner und ihrer Arbeitsweise zugrunde liegen soll, damit der EBR diese Rolle effektiv mit Leben erfüllen kann.

Im Verlauf der Diskussion haben die Teilnehmer zu allen drei Feldern Aussagen getroffen, sie wurden angerissen, Lösungsvorschläge wurden bereits gemacht bzw. konkrete Lösungen haben sich in den 12 Monaten des Projektverlaufes ergeben.

Diese drei Aspekte / Felder werden in den kommenden Abschnitten näher erläutert.



C.2.1 Die Rolle des EBR

Für die Entwicklung von Kommunikations- und Informationsstrukturen bildet das Selbstverständnis des EBR die Basis. Entsprechend der Aufgaben und der Stellung, die die beteiligten Parteien für den EBR sehen, werden sich die Anforderungen an die Kommunikation und Information gestalten.

In den Workshop haben sich dazu folgende Standpunkte herauskristallisiert:

Aus der Sicht der EBR – Mitglieder

- Der EBR sieht sich **nicht als „Überbetriebsrat“**, er ersetzt auch nicht die nationalen Arbeitnehmervertretungen; er kann aber als „**Feuermelder**“ dienen für länderübergreifende Fragen.
- Die DB AG arbeitet derzeit an der **Strategie als weltweiter Logistikkonzern**. Diese **Entwicklung und verbundenen Veränderungen** sollte der EBR **nutzen** und sich entsprechend als **länderübergreifende Arbeitnehmervertretung** in diesem Prozess platzieren. In der Konzernleitung gibt es **keine Struktur für europäische Personalpolitik**. Hier ergibt sich ein **Bedarf für die Tätigkeit des EBR**.
- Die Rechte des EBR beschränken sich auf Unterrichtung und Anhörung, **Partizipation ist nicht möglich**. Daher ist es das Ziel des EBR, mit seiner Arbeit **Aktionswellen unter den Mitarbeitern und deren Vertretern** auszulösen um die Belange der Belegschaft in grenzüberschreitenden Fragen zu **schützen** und um Entscheidungs- und Diskussionsprozesse zu **beeinflussen**.
- Der EBR sieht sich in jedem Fall als ein politisches Gremium, das sich zu relevanten Fragen äußert. Hier wurden v.a die Themen:
 - nationale und europäische Verkehrspolitik,
 - europäischer sozialer Dialog, Sozialstandards in Europa
 - die Bedeutung der Dienstleistungsrichtlinie
 - die Arbeit und Freiheit von Arbeitnehmervertretungen in europäischen Ländern

Die Themen sollten sich auf diejenigen konzentrieren, die für die Belange der Mitarbeiter des Unternehmens von Bedeutung sind. Zu beachten bei der Auswahl von Themen sind auch die begrenzten Ressourcen des EBR.

Aus Sicht der Zentralen Leitung

- Die **Existenz** des neuen Gremiums bringt für die Zentrale Leitung einen **Lernprozess** mit sich; die **Rolle des EBR ist dem Management noch nicht klar**.
- Die Zentrale Leitung machte deutlich, dass sie der Arbeit mit dem EBR eine **hohe Bedeutung beimisst und hohe Erwartungen** an diese hat. Sie erwartet und hofft, dass die **Zusammenarbeit** sich **vertrauensvoll** gestalten wird und ist ihrerseits bereit, dem EBR einen **Vertrauensvorschuss** zu geben. Es kommt jetzt darauf an, **sich kennen zu lernen**, die Probleme der jeweiligen Seite verstehen zu lernen und gemeinsam Lösungen zu finden. Die Arbeitsprozesse sollten möglichst unbürokratisch gestaltet werden, kurze Wege und schnelle Kommunikation über das Telefon sollten vorherrschen.
- Die Vertretung der Zentralen Leitung betonte, dass sie sich zum **sozialpartnerschaftlichen Modell**, wie es in Deutschland existiert, auch in der Zusammenarbeit mit dem EBR bekennt. Es solle allerdings beachtet werden, dass der **EBR nicht nach deutschem Mitbestimmungsrecht funktioniert**. Das Management ausländischer Niederlassungen sollte **nicht mit dem deutschen Mitbestimmungsrecht überlastet** werden.
- Die Unternehmensleitung sieht eine **politische Arbeit** des EBR sehr kritisch. Dies besonders, wenn der EBR sich zu politischen Themen gegensätzlich zur Auffassung der ZL äußern würde. Laut Betriebsverfassungsgesetz sei dem Betriebsrat politische Betätigung nicht gestattet; dies gelte auch für den EBR.

Schlussfolgerungen

1) „Mission statement“ formulieren

Der EBR sollte aktiv und systematisch weiter die Rolle des EBR aus der Sicht seiner Leitung und Mitglieder entwickeln und nach einem Diskussions- und Konsultationsprozess zwischen den Delegierten formulieren und festschreiben, in der Art eines „mission statements“. Das führt zur grundlegenden Klärung der Erwartungen der Delegierten und erleichtert es, sich im Gefecht des Alltags auf das als wesentlich erkannte zu konzentrieren. Angesichts der fortgesetzten Zukäufe und Internationalisierungsprozesse der DB AG ist die Delegation neuer Mitglieder zu erwarten. Die Formulierung eines „mission statements“ erleichtert die Einarbeitung und Integration neuer Mitglieder.

In Anbetracht der wenigen möglichen Treffen des EBR könnte dies in einer Fortsetzung des nun beendeten Projektes geschehen.

2) Innere Integration vorantreiben

Damit der EBR wirklich die von ihm angestrebte Rolle als länderübergreifender Interessenvertreter, als Besetzer fehlender europäischer bzw. internationaler Personalpolitik und als ein Integrator des multinationalen Konzerns einnehmen kann, muss er selbst den Spagat schaffen zwischen der großen Diversität des Gremiums und dem Verfolgen gemeinsamer Ziele.

Gemeinhin wird die Heterogenität innerhalb eines EBR, hier so wie in anderen EBRs – als ein Handicap für die Zusammenarbeit gesehen. Verschiedene Sprachen und Denkweisen, Hintergrundsysteme etc. machen das Verstehen schwer, erst recht das gemeinsame Arbeiten. Das ist ein Fakt, mit dem jeder EBR leben (lernen) muss.

Auch in den Diskussionen während der Projektveranstaltungen konnte man manches offene oder versteckte Kopfschütteln darüber entdecken, wie „die Anderen“ funktionieren.

Dem gegenüber kann es hilfreich sein, den großen Vorteil und Vorsprung zu sehen, den die Arbeitnehmervertreter dem Management voraushaben.

Die DB AG ist ein multinationaler Konzern, „ weltweit“, „grenzüberschreitend“ sind beliebte Wörter in der Unternehmensstrategie. Allerdings besteht der Vorstand nur aus deutschen Führungskräften. Auch der Aufsichtsrat der DB-Zentrale ist rein deutsch besetzt. Auch die Ebenen darunter lassen internationale Beteiligung nicht erkennen. Nur im Vorstand der Schenker AG gibt es mit dem US-Amerikaner Herrn Canner von BAX einen nicht-deutschen Vertreter. Demgegenüber ist der Europäische Betriebsrat ein Gremium, in dem Vertreter verschiedener Länder, aus der Zentrale und aus internationalen Standorten zweimal im Jahr zusammenkommen, um auf Augenhöhe regelmäßig miteinander zu diskutieren und zu arbeiten. Dies hat er der Arbeitgeberseite voraus.

Das machten auch Bemerkung der Managementvertreter deutlich, die bei den Workshops anwesend waren:

Der Managementvertreter von Railion Niederlande meinte beispielsweise, dass es in den nationalen Unternehmensteilen sowohl bei der Belegschaft als auch beim Management kaum Informationen über die Vorgänge in der Zentrale gibt und dass hier der EBR eventuell abhelfen könnte.

Während des zweiten Workshops in Tallinn wurde recht viel darüber diskutiert, dass sich die Schenker-Niederlassungen von der Zentrale behindert fühlen durch verschiedene Aspekte. Der Vertreter der Zentralen Leitung schlug daraufhin vor, dass der EBR ein Kanal sein könnte, um die Beschwerden aus den Niederlassungen in die Zentrale zu transportieren.

Grundlage für die Fähigkeit, mit / trotz Multinationalität zusammenzuarbeiten und die Vorteile der Internationalität zu schätzen, ist das gegenseitige Kennenlernen und das Sprechen einer gemeinsamen Sprache. Das Kennenlernen und sich Verstehen-Lernen im EBR ist erfahrungsgemäß ein langer Prozess, der jedoch durch verschiedene Maßnahmen bewusst forciert werden kann.

Sprachkurse und Förderung der Interkulturellen Kompetenz

Dazu gehört offensichtlich die Durchführung von Sprachkursen, um die direkte Kommunikation untereinander zu ermöglichen. Der EBR hat sich in seine Vereinbarung auf die Arbeitssprachen Deutsch und Englisch geeinigt. Die Finanzierung von Sprachkursen ist ebenfalls in der Vereinbarung festgelegt; der erste Englisch – Sprachkurs ist für Juli 2007 geplant.

Die Kurse sollten bewusst zur Teambildung und zum gegenseitigen Kennenlernen genutzt werden. Auch wenn individuelle Sprachkurse, eventuell am Heimatort sich besser in die sonstigen Arbeitsanforderungen integrieren lassen, sollten gemeinsame Kurse in der Gruppe und mit möglichst internationaler Beteiligung gewählt werden. Weiterhin hilfreich können Workshops zum interkulturellen Lernen und zur Teambildung sein.

Training über Systeme der Arbeitnehmervertretung

Das Kennenlernen der unterschiedlichen Systeme der Sozialpartnerbeziehungen, betrieblichen Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaftsarbeit wurde im Rahmen der Workshops schon angefangen mit den Vorträgen, die die Ländervertreter zu diesem Thema gehalten haben. Damit konnte nur ein ersten Überblick geben werden, die Komplexität des Themas und die Unterschiedlichkeit der Herangehensweisen lässt noch viele Frage offen und macht ein wirkliches Verstehen schwierig. Daher sollte das Thema immer wieder bei Treffen eine Rolle spielen, und bei Diskussionen sollten sich die Beteiligten immer bewusst machen, dass die Kollegen die Beweggründe für bestimmte Herangehensweisen unter Umständen nicht verstehen können.

Denkbar wäre auch hier zusätzliches Seminar, das die Teilnehmer zum aktiven Kennenlernen der unterschiedlichen Systeme anregt.

Jede Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen der Kollegen vor Ort in ihren Heimatländern kennenzulernen, sollten genutzt werden, Dienstreisen auch außerhalb der EBR – Arbeit oder gar Urlaubsreisen können für gegenseitige Treffen und Besuche genutzt werden. EBR Sitzungen bzw. Ausschusssitzungen sollten nicht nur in Berlin, sondern auch im Ausland abgehalten werden.

Integration Bahn - Nicht-Bahn-Sparten

Besonderes Augenmerk sollte der **Integration und Annäherung der beiden Gruppen Bahn und Schenker/BAX** („Gummibahn“) innerhalb des EBR gelten. Die Delegierten scheinen recht getrennte Gruppen zu bilden. Das ist der Natur der Geschäfte geschuldet und verständlicherweise haben beide Gruppen unterschiedliche Anforderungen an den EBR. Die Bahnvertreter sollten jedoch darauf achten, dass die Schenker-relevanten Themen nicht zu kurz kommen. Die Gründung der internen Arbeitsgruppe Transport und Logistik ist ein erster Schritt dazu. Ein Grund der Trennung zwischen den Gruppen liegt jedoch auch darin, dass Schenker erst seit wenigen Jahren (4 Jahren) zur DB AG gehört und die Delegierten von Schenker nicht viel Einblick in die Abläufe und aktuellen Geschehnisse bei der Bahnsparte und der Konzernzentrale haben und außerdem unter Umständen nicht unbedingt einen Vorteil in der Zugehörigkeit zur DB AG sehen. Der Informationsfluss im EBR sollte so gestaltet werden, dass die Delegierten von Schenker über aktuelle Themen der Bahn informiert sind und andersherum Vorgänge bei Schenker unter den restlichen Mitgliedern des EBR verbreitet werden.

3) Information und Qualifizierung sichern, um politisch wirksam zu sein und pro-aktiv handeln zu können

Der EBR der DB AG arbeitet in einem sich stark wandelnden Umfeld. Beeinflusst durch die europäische Politik und die zunehmende Bedeutung des Transportsektors bei wachsender globaler Arbeitsteilung wird sich der Markt und das Unternehmen selbst in den nächsten Jahren stark verändern. Wie ein Vertreter der Railion AG Deutschland im dritten Workshop anmerkte, geben die Manager das Tempo vor, in dem die Arbeitnehmer mit neuen Bedingungen konfrontiert werden. Um hier dennoch so zeitnah wie möglich aktiv werden zu können, ist ein hoher Informations- und Qualifikationsgrad der EBR – Mitglieder nötig.

In der Diskussion während der beiden Regionalworkshops wurde deutlich, dass der Informationsfluss von der Zentralen Leitung zu eindeutig EBR - relevanten Themen unzureichend ist. Die Erfahrung Europäischer Betriebsräte allgemein zeigt, dass dies immer wieder ein Problem

darstellt, selbst wenn auf nationaler Ebene die Kommunikation zwischen Management und Arbeitnehmervertretung gut funktioniert.

Der EBR muss daher seine internen Möglichkeiten ausschöpfen, um sich selbst auf einem hohen Informations- und Kenntnisstand zu halten, um als kompetenter und schlagkräftiger Sozialpartner aufzutreten.

Delegierte, die aufgrund ihrer Einbettung in nationale Mitbestimmungsstrukturen guten Zugang zu Informationen haben, sollten ihren Vorteil dem EBR zugute kommen lassen.

Der schnelle und informelle Weg, basierend auf gegenseitigem Vertrauen, sollte neben regelmäßiger Information ausgebaut und gepflegt werden.

Bei der Anbindung an die europäische Ebene hat das EBR – Sekretariat als Informationsvermittler und Sprachrohr der Delegierten eine bedeutende Position. Die Tatsache, dass der Geschäftsführer in Gremien des Europäischen Sozialen Dialoges im Rahmen der ETF involviert ist, sichert die Vernetzung des EBR mit der europäischen Politik.

Während der Workshops wurde Qualifikationsbedarf zu folgenden Themen geäußert:

- Aktuelle Entwicklungen der nationalen und europäischen Verkehrspolitik und -märkte
- Die europäische Gesetzgebung im Bereich Verkehr und Soziales, europäische Sozialstandards
- Europäischer Sozialer Dialog
- Systeme der Arbeitnehmervertretung und Arbeitsbedingungen in den im EBR vertretenen Ländern
- Personalpolitik und Finanzpolitik multinationaler Unternehmen

4) Koalitionen eingehen, um über seine Grenzen hinaus wirksam zu sein

Die angestrebte Rolle als länderübergreifende Vertretung von Arbeitnehmerinteressen wird behindert durch die Begrenzung der Rechte des EBR auf Unterrichtung und Konsultation. Eine Veränderung, z.B. durch die vorgeschriebene Revision der EBR - Richtlinie ist kurz- und mittelfristig nicht in Sicht, obwohl dies wünschenswert wäre.

Daher ist für den EBR die Koalition mit denen wichtig, die dort ansetzen können, wo er aufhören muss – mit den nationalen Arbeitnehmervertretungen in den DB Unternehmen und den nationalen Gewerkschaften.

Durch die Delegierten des EBR sind führende Vertreter der nationalen Arbeitnehmervertretungen aus den Unternehmen präsent. Jedoch müssen Strukturen festgelegt werden, dass die Informationen über den EBR weiter in die Unternehmen und deren Vertretungsorgane getragen werden. Folgende Wege sind vorstellbar:

- Regelmäßiger Bericht der EBR - Mitglieder über die EBR - Sitzungen in ihren Gremien zu Hause
- Übersetzung der Sitzungsprotokolle (bzw. von Auszügen daraus) ins Englische und wenn möglich in die Landessprache, Verteilung an relevante nationale Arbeitnehmervertreter in den Unternehmen
- Regelmäßige EBR - Rubrik in den jeweiligen Publikationen der Vertretungen (wie Betriebsratszeitung, Betriebszeitung).
- Öffentlichkeitswirksame Berichterstattung über Besuche von EBR - Mitgliedern

Die Zusammenarbeit mit den nationalen Gewerkschaften hat im Verlaufe des Projektes bereits begonnen. Sie sollte so weit wie notwendig institutionalisiert werden, damit im Bedarfsfall auf bereits vorhandenen Beziehungen aufgebaut werden kann.

Folgende Wege sind vorstellbar:

- Verteilung eines regelmäßigen Informationsmediums des EBR (Newsletter o.a.) über die EBR – Delegierten an die jeweils zuständigen Gewerkschaftsvertreter in den einzelnen Ländern. Dafür Herstellung einer Fassung für Außenstehende, um die Weitergabe von vertraulichen unternehmensinternen Informationen zu verhindern.
- Einladung von Gewerkschaftsvertretern zu Sitzungen des EBR und seinen Ausschüssen.

C.2.2 Die „Kultur“ des EBR

Die vorher beschriebene Rolle formuliert, wer /was der EBR sein will. Daraus lassen sich konkrete Anforderungen ableiten, wie die Kommunikations- und Informationsstrukturen im EBR aufgebaut sein müssen, wie der EBR in seinem Beziehungsnetz konkret zu funktionieren hat.

Unseres Erachtens ist es geboten, noch einen Schritt hinter die Formulierung der Rolle zurückzugehen und zu betrachten und zu formulieren, welche Werte, Normen und Denkhaltungen die Delegierten in der gemeinsamen Arbeit teilen wollen und die damit das Zusammenleben des Gremiums sowie das Auftreten nach außen hin prägen.

Diese Betrachtungsweise fragt danach: „Was hält uns zusammen, was prägt unsere Zusammenarbeit? Welche Denkweisen **sollten** uns prägen, damit wir die Rolle einnehmen als EBR, die wir erwarten“. Gerade in einem so diversifizierten Arbeitsgremium wie es dieser EBR ist, ist es unseres Erachtens elementar, sich darüber klar zu werden.

Jedem Delegierten ist bewusst, dass im EBR unterschiedliche nationale Kulturen, Systeme der Arbeitnehmervertretung, Entscheidungskulturen und Geschäftsfelder aufeinandertreffen. Es ist unseres Erachtens nur folgerichtig, wenn sich der EBR nicht nur mit den kulturellen Unterschieden seiner Mitglieder auseinandersetzt, sondern dass sich das Arbeitsgremium mit der eigenen, internen „Kultur“ beschäftigt.

Dieser Fokus lehnt sich an den Begriff der Organisationskultur an. Dieser wird in der Betriebswirtschaft / betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie verwandt.

Edgar H. Schein, der als „der“ Wegbereiter des Forschungsfeldes Organisationskultur gilt, definiert den Begriff so:

Organisationskultur ist „ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“ (Schein, 1995, S. 25).

Jede Organisation bildet eine spezifische Kultur heraus, die das organisatorische Verhalten prägt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenwirken von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeiter teilen und damit das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin prägen. Durch diese Kultur wird die Corporate Identity der Organisation geprägt.

Die Teilnehmer der Diskussion haben bereits einige Werte genannt, die ihnen in der Zusammenarbeit wichtig sind. Es wurde gesprochen von „vertrauensvoller Zusammenarbeit“, „Rangeleien (zwischen vertretenen Gewerkschaften) vermeiden“, „die verschiedenen (Unternehmens)kulturen beachten“, „sich gegenseitig kennenlernen“. Der Vorsitzende des EBR unterstrich während der Projekteröffnung im Januar 2006 in Berlin die Notwendigkeit, dass „alle an einem Strang und in die gleiche Richtung ziehen“ und dass „der länderübergreifende Solidaritätsgedanke in die Mitte des EBR gehört“.

Sind dies nur persönliche Statements und reicht es für den EBR, es jedem selbst zu überlassen, mit welcher Haltung er an die Arbeit mit seinen Kollegen im EBR herangeht?

Ähnlich wie die Formulierung eines „mission statements“ ist das Herausarbeiten interner Werte elementar für die gemeinsame Arbeit und auch für die Einführung neuer Delegierter in den EBR. Dies könnte ebenfalls in einer Folgemaßnahme zu dem hier besprochenen Projekt geschehen.

C.2.3 Kommunikations- und Informationsstrukturen

Kommunikationsbeziehungen ergeben sich:

- Zwischen den Mitgliedern des EBR
- Von der Zentralen Leitung zum EBR und umgekehrt. Die Grundzüge dieser Kommunikationsbeziehungen sind inzwischen in der Vereinbarung zwischen dem EBR und der Zentralen Leitung zur „Geschäftsführung und Zuständigkeit des Europäischen Betriebsrates im DB Konzern“ Mitte 2006 festgelegt worden. Es bleibt zu prüfen, ob/wie die Festlegungen in die Tat umgesetzt werden.
- Zwischen dem EBR, seinen Mitgliedern und den jeweiligen Konzernstandorten, also den dortigen Mitarbeitern und Angehörigen des Managements
- Zwischen dem EBR und den zentralen und nationalen Mitbestimmungsgremien
- Zwischen dem EBR und nationalen Gewerkschaften

Im Verlaufe der Diskussion wurden zu den genannten Beziehungen verschiedene Vorschläge gemacht, die im Folgenden zusammengefasst werden. Auf die Kommunikations- und Informationsebene EBR – nationale Mitbestimmungsgremien sowie nationale Gewerkschaften wurde bereits im Abschnitt C.2.1 eingegangen.

An einigen Punkten wird bereits gearbeitet bzw. es wurden im Verlauf der vergangenen 12 Monate bereits Lösungen gefunden, insbesondere durch den Abschluss der Vereinbarung zwischen dem EBR und der Zentralen Leitung zur „Geschäftsführung und Zuständigkeit des Europäischen Betriebsrates im DB Konzern“ Mitte 2006.

Zwischen den EBR - Mitgliedern

- Einrichtung einer gemeinsamen Internetplattform, möglichst mit Mitgliederbereich.
-> daran wird z.Z. gearbeitet
- Einrichtung eines regelmäßigen Informationsmediums, z.B. in der Form eines Newsletters
- Regelmäßige Unterrichtung und Information der nicht-deutschen EBR - Mitglieder über die Vorgänge in der DB-Zentrale. Und wiederum regelmäßige Verbreitung von Informationen über Vorgänge in den internationalen Unternehmen des DB Konzerns.
- Regelmäßige Information der EBR – Delegierten zu ausgesuchten Kennziffern über das Sekretariat des EBR, nicht nur zu den regulären Sitzungen. Die Form muss noch festgelegt werden (Online Mitgliederbereich, Newsletter o.ä.).
- Geschäftsberichte und Division Reports sollten allen EBR - Mitgliedern zugänglich gemacht werden.
- Zugang zum Intranetbereich der DB AG für alle Delegierten ermöglichen
- Festlegung einer/mehrerer gemeinsame(r) Arbeitssprache(n), entsprechende Qualifikation der Delegierten
-> Dieses Problem ist inzwischen durch die Vereinbarung EBR - Zentrale Leitung gelöst. Englisch und Deutsch sind als Arbeitssprachen festgelegt worden, Sprachkurse werden über die Zentrale Leitung finanziert. Gleichzeitig ist im Bedarfsfall das Übersetzung und Dolmetschen in andere Landessprachen in Absprache mit der Zentralen Leitung weiterhin möglich.
- Schnelle und informelle Kommunikation per Internet und Telefon
- Zugang aller Delegierten des EBR zu entsprechender Informations- und Kommunikationstechnik an einem persönlichen Arbeitsplatz.
-> Laut EBR - Vereinbarung wird die Zentrale Leitung dafür Sorge tragen.

Von der Zentralen Leitung zum EBR

- Direkte und zeitnahe Kommunikation der Zentralen Leitung zum EBR. In der Vergangenheit war die Zentrale Leitung nicht in der Lage, aktuell zu bestimmten Kennzahlen zu informieren. Häufig hat der EBR über andere Kanäle und nicht über die Zentrale Leitung über EBR - relevante Entwicklungen im Unternehmen erfahren.

- Fortlaufende Information des EBR über wirtschaftliche Daten, nicht nur zu den Sitzungen. Welche Daten dies sind und welche Daten sowieso im Unternehmen vorhanden sind, wird noch geklärt.

Vom EBR zur Zentralen Leitung

- Offizielle Informationen vom / zum EBR sollen laut Wunsch der Zentralen Leitung möglichst auch immer über die Ansprechpartner in der Zentrale laufen.
- Der EBR definiert genau, welche Themenfelder für seine Arbeit relevant sind. Der EBR definiert genau und mit entsprechendem Vorlauf über seine Informationsanforderungen.
- Sobald ein Delegierter ein Thema als EBR - relevant erkennt, soll nach Ansicht der Zentralen Leitung die Zentrale Leitung informiert werden.

Zwischen dem EBR, seinen Mitgliedern und den jeweiligen Konzernstandorten, also den dortigen Mitarbeitern und Angehörigen des Managements

- Regelmäßige Information der Mitarbeiter der ausländischen Unternehmen über die Arbeit des EBR sowie über relevante Managemententscheidungen in der DB-Zentrale, z.B. die Internationalisierungsstrategie des DB – Konzerns und die aktuellen Diskussionen um den Börsengang.
- Auch die Managementvertreter von DB-Unternehmen im Ausland haben den Vorschlag geäußert, über den EBR zu Vorgängen in der Zentrale informiert zu werden.

C.3 Zusammenfassung der erreichten Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die angestrebten und die erzielten Ergebnisse gegenübergestellt.

- **Etablierung von innovativen und praxistauglichen Strukturen zum Informations- und Kommunikationsmanagement in der EBR - Arbeit und damit Schaffung einer tragfähigen Basis für die zukünftige Zusammenarbeit der Interessenvertretungen auf den unterschiedlichen Ebenen des DB-Konzerns sowie für die konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Vertretern des Unternehmens und den Vertretern der Beschäftigten.**

Auf der Grundlage der Ergebnisse der drei Workshops hat das Projektteam Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die zu entwickelnden Informations- und Kommunikationsstrukturen abgeleitet. Einige der Empfehlungen wurden bereits während der Projektlaufzeit umgesetzt bzw. deren Realisierung in Angriff genommen. Darüber hinaus haben die beiden Regionalworkshops in Amsterdam und Tallinn wesentlich zu dem positiven Ausgang der Verhandlungen über die Vereinbarung zwischen dem EBR und der Zentralen Leitung über "Geschäftsführung und Zuständigkeit des Europäischen Betriebsrates im DB Konzern" beigetragen und viele der in den Workshops angesprochenen Aspekte zum Informations- und Kommunikationsmanagement in der EBR - Arbeit sind in die Vereinbarung eingeflossen.

- **Wissenstransfer zwischen den Akteuren auf den unterschiedlichen Ebenen des DB-Konzerns (u.a. über die verteilten Konferenzunterlagen zu Konzerndaten sowie über die erarbeiteten Informations- und Kommunikationsstrukturen)**

Die Teilnehmer der Workshops waren aktiv in den Wissenstransfer zwischen den Akteuren der EBR-Arbeit beteiligt. EBR-Delegierte und internationale Gewerkschaftsvertreter haben über die Funktionsweise der Arbeitnehmervertretung in ihren Ländern und ihren Unternehmen berichtet, Vertreter der Zentralen Leitung haben über Stand und Strategie der Internationalisierung der DB AG referiert, Daten zur Entwicklung ausgewählter Geschäftsfelder dargestellt und Veränderungen in der Managementstruktur erläutert. Vertreter des Managements von internationalen Unternehmen des DB Konzerns haben ihre Sicht auf die Vorgänge in der Konzernzentrale und die Zugehörigkeit zur DB AG erläutert. Ausgewählte Aspekte des Europäischen Sozialen Dialoges und des Stellenwertes der EBRs dabei waren Thema der Workshops.

Die Teilnehmer an den Workshops haben die Präsentationen und andere Materialien zu den Vorträgen erhalten; diese können auch auf der Web site der EVA gGmbH heruntergeladen werden.

- **Erfahrungsaustausch und Vertrauensbildung zwischen den relevanten Akteuren (über die gemeinsamen Veranstaltungen und die Verständigung über zukünftige Arbeits- und Kooperationsstrukturen)**

Der oben erläuterte Wissenstransfer war die Grundlage für die Bildung von Vertrauen und bessere Kooperation unter den Akteure in der EBR - Arbeit. Die Veranstaltungen, sowohl das fachliche Programm als auch die gemeinsamen Aktivitäten im Anschluss daran haben wesentlich zu einem besseren Kennenlernen und Verständnis der unterschiedlichen Erfahrungshintergründe, Erwartungen und Vorstellungen über den neu gegründeten EBR beigetragen und geholfen, Vorurteile auszuräumen und Konflikte zu vermeiden bzw. beizulegen.

- **Aufbau von grenzüberschreitenden informellen Netzwerken der gegenseitigen Information und Kooperation**

Die Bedeutung von informellen Kontakten zur gegenseitigen Information und Kooperation wurde mehrfach während der Projektmaßnahmen betont und die Aktivitäten haben diese wesentlich gefördert, sowohl zwischen den EBR - Mitgliedern als auch zwischen dem EBR und den Gewerkschaften, der Zentralen Leitung und zu anderen Managementvertretern internationaler DB-Unternehmen.

- **Entwicklung und Transfer von grenzüberschreitenden, praxisrelevanten Kommunikationsmodellen (Arbeitsmaterialien und sonstige Ergebnisse des Projekts werden offensiv über die ETF-Sektionen als Modell einer effizienten transnationalen Interessenvertretungsstruktur angeboten)**

Das Projekt wurde auf der Eröffnungsveranstaltung des Projektes „NETCORAIL – Netzwerke zur Koordinierung von Tarifstrategien im Europäischen Eisenbahnsektor“ (VS/2006/0279) vorgestellt. Teilnehmer an dieser Eröffnungsveranstaltung waren in der ETF-Sektion Eisenbahn vertretenen Gewerkschaften aus 17 Ländern.

Die EVA gGmbH wird das Projekt und dessen Ergebnisse auf einer Veranstaltung der ETF im Mai 2007 in Berlin vorstellen. Diese Veranstaltung findet im Rahmen des EU-finanzierten Projektes der ETF „Promoting European Works Councils in the Transport Industry“ statt.

Ein Exemplar der Projektdokumentation wurde der ETF-Sektion Eisenbahn zugesandt.

- **Unterstützung und professionelle Begleitung der Arbeit des neu konstituierten EBR der DB AG durch die am Projekt beteiligten Experten.**

Das Projekt hat die Gründungs- und Findungsphase des EBRs der DB AG, der ca. ein halbes Jahr vor Projektstart gegründet wurde, begleitet und positiv beeinflusst und hat v.a. den Prozess der Vertrauensbildung und Findung von Arbeits- und Informationsstrukturen zwischen den Akteuren auf allen Ebenen gefördert und beschleunigt.