



# JÄHRLICHE EBR-KONFERENZ DES EGB

24-25 Oktober 2013

im Internationalen Gewerkschaftshaus  
Boulevard du Roi Albert II, 5, 1210 Brüssel

## Neue Rollen für Europäische Betriebsräte?





# EINFÜHRUNG

## EUROPÄISCHE BETRIEBSRÄTE, ARBEITNEHMERVERTRETUNG AUF AUFSICHTSRATSEBENE UND NACHHALTIGE UNTERNEHMEN: EIN WEG AUS UNSERER VIERFACH-KRISE?

Wir befinden uns derzeit in einer *vierfachen Krise*. Die vier Hauptprobleme, vor denen wir stehen, sind: die Finanzkrise, die ökologische Krise, zunehmende Ungleichheiten und ein Verlust des Vertrauens in die Governance-Institutionen. Diese Probleme sind untrennbar miteinander verknüpft und werden durch die kurzfristige Shareholder-Value-Orientierung verstärkt, die unsere Wirtschaft dominiert. Unternehmen und Top-Manager kümmern sich in erster Linie um steigende Aktienkurse, nicht um die Stakeholder. *Das Nachhaltige Unternehmen* ist eine Alternative zum Shareholder-Value, und betont die Einbeziehung der Stakeholder und insbesondere der Arbeitnehmer im Unternehmen. Europäische Betriebsräte (EBR) und Arbeitnehmersvertretung auf Aufsichtsratsebene (Unternehmensmitbestimmung (UM)) sind ein wichtiger Bestandteil des Nachhaltigen Unternehmens, da Unternehmen mit EBR nachhaltiger sind als Unternehmen ohne EBR. Allerdings müssen sich die Unternehmen radikal verändern, bevor wir aus der vierfachen Krise kommen. EBR und UM müssen eine sehr viel aktivere Rolle übernehmen, um Unternehmen zu einem Wandel zu bewegen.

## VIERFACH-KRISE UND SHAREHOLDER-VALUE

Unsere Gesellschaft steht vor einer beispiellosen Reihe von Herausforderungen. Diese Herausforderungen machen klar, dass wir die Art und Weise, wie wir unser Unternehmen führen, grundlegend ändern müssen, um eine nachhaltige Zukunft zu erreichen. Diese Herausforderungen haben sich nun seit einigen Jahrzehnten angehäuft und umfassen:

- Die *Finanzkrise*, die von einem massiven Anstieg der privaten und später der staatlichen Verschuldung, durch einen Rückgang der guten Corporate Governance und durch hoch spekulative Aktivitäten von Finanzinvestoren verursacht wurde;
- Eine *ökologische Krise*, die sich durch den anhaltenden Trend der globalen Erwärmung und der raschen Erschöpfung knapper Ressourcen auszeichnet;
- *Zunehmende Ungleichheit* bei Einkommen, Lebensbedingungen und Lebenschancen, wobei sich der Anteil der Erträge, die an die 1% an

- der Sitze gehen, in Europa erhöht hat und sich die Situation der unteren Einkommensgruppen in den letzten Jahrzehnten in einem inakzeptablen Ausmaß dramatisch verschlechtert hat; und
- Eine *Legitimitätskrise*, wobei die Bürger den Glauben an unsere politische und wirtschaftliche Ordnung verloren haben.

Diese Krisen wurden durch die *Shareholder-value*-Orientierung der meisten der größten Unternehmen verschlechtert. Top-Manager werden vor allem auf der Grundlage ihrer Erfolge bei der kurzfristigen Steigerung des Aktienkurses bezahlt. Deshalb haben sie zu viele spekulative Aktivitäten (insbesondere im Finanzsektor) durchgeführt und langfristige Investitionen in ihre Mitarbeiter und in umweltfreundliche Produkte und Prozesse vernachlässigt. Die Einkommen dieser Top-Manager sind schnell gestiegen, während sich gleichzeitig die Arbeitslosigkeit und die wirtschaftliche und soziale Lage der unteren Einkommensgruppen verschlechtert haben. Unternehmensskandale und ein inakzeptables Niveau der Ungleichheit haben eine wachsende Anzahl von Bürgern dazu gebracht, die Legitimität unserer politischen und gesellschaftlichen Ordnung in Frage zu stellen.

## **DAS NACHHALTIGE UNTERNEHMEN: EINE ALTERNATIVE ZUM SHAREHOLDER-VALUE**

Eine Gruppe von Wissenschaftlern und Gewerkschaftern, koordiniert vom Europäischen Gewerkschaftsinstitut (ETUI), hat ein alternatives Konzept für die Governance unserer Unternehmen entwickelt, das sogenannte Nachhaltige Unternehmen. Das Nachhaltige Unternehmen hat sechs Kerneigenschaften:

- Ein mehrdimensionales Konzept der *Nachhaltigkeit und des Stakeholder-Values* ist das zentrale Leitprinzip des Nachhaltigen Unternehmens.
- In Übereinstimmung mit diesem Grundsatz hat das Nachhaltige Unternehmen *eine Reihe von Nachhaltigkeitszielen und eine detaillierte Strategie* zur Erreichung dieser Ziele festgelegt.
- *Stakeholder, insbesondere Mitarbeiter, sind in der Entscheidungsfindung* im Nachhaltigen Unternehmen beteiligt. Dies kann durch eine Reihe von Mechanismen, einschließlich der Arbeitnehmervertretung auf Aufsichtsratsebene (UM), Europäische Betriebsräte (EBR), Tarifverhandlungen und Stakeholder-Beiräte in Unternehmen geschehen. Die Beteiligung wichtiger Stakeholder wird als Stärkung der Demokratie am Arbeitsplatz angesehen.
- Das Nachhaltige Unternehmen verfügt über ein extern *nachprüfbares Berichtswesen* sowohl in Bezug auf finanzielle als auch auf nichtfinanzielle Leistungen (Umwelt, Soziales, etc.), mit dessen Hilfe der Fortschritt in

Bezug auf das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele gemessen werden kann.

- Anreize im Nachhaltigen Unternehmen sind so gestaltet, dass sie die Nachhaltigkeit unterstützen. Eine zentrale Rolle spielt hierbei die Tatsache, *dass ein Teil der Vorstandsvergütung an das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele gekoppelt ist.*
- Die Eigentumsverhältnisse des Unternehmens sind durch *langfristig verantwortlich handelnde Investoren* bestimmt, die sich nicht nur mit dem finanziellen Ertrag, sondern auch mit den sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Investitionen beschäftigen. UM könnte dabei helfen, Unternehmen in eine langfristige Richtung zu lenken.

## **EBR UND UM SIND EIN WICHTIGER TEIL DER LÖSUNG**

Eine Analyse von Daten zur Nachhaltigkeit der großen europäischen Unternehmen, die an der Börse gehandelt werden (Unternehmen im STOXX 600) zeigt, dass die soziale und ökologische Leistung von Unternehmen mit EBR und UM besser ist als die von Unternehmen ohne diese Formen der Arbeitnehmervertretung. Tabelle 1 zeigt, dass Unternehmen mit EBR oder UM eher über eine Politik zur Sicherung von Arbeitsplätzen verfügen, die IAO-Richtlinien zu Gesundheit und Sicherheit einhalten, die Menschenrechtspolitik entweder der IAO oder der UN einhalten und konkrete Ziele zur Emissionsreduktion gesetzt haben als Unternehmen ohne. Der höchste prozentuale Anteil wurde in der Gruppe der Unternehmen verzeichnet, bei denen sowohl EBR als auch UM vorhanden sind.

## **DER WEITE WEG ZUM NACHHALTIGEN UNTERNEHMEN**

Die im letzten Abschnitt genannten Zahlen zeigen deutlich, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer ein Teil der Lösung ist, um ein Nachhaltigeres Unternehmen zu werden. Gleichzeitig können wir auch sehen, dass noch ein weiter Weg zur Nachhaltigkeit vor uns liegt. Selbst viele Unternehmen mit EBR und UM verfügen noch nicht über grundlegende Maßnahmen, zum Beispiel eine Verpflichtung zur Verbesserung der Qualität der Beschäftigung oder zur Einführung eines Umweltmanagementsystems. Darüber hinaus ist eine solche Verpflichtung auf höchstem Niveau nur ein erster Schritt, da die Systeme und Mechanismen, die für die Umsetzung der Nachhaltigkeit im Unternehmen erforderlich sind, auch erst noch entwickelt werden müssen. Die meisten Unternehmen liefern jedoch nicht genügend Informationen über ihre sozialen und ökologischen Auswirkungen, um zu beurteilen, ob Fortschritte gemacht werden oder nicht.

**TABELLE 1 : PROZENT DER UNTERNEHMEN MIT NACHHALTIGKEITSPOLITIKEN IN SPEZIFISCHEN BEREICHEN**

<b>Unternehmenspolitik</b>	<b>Kein EBR kein UM</b>	<b>Nur EWC</b>	<b>Nur UM</b>	<b>Sowohl EBR als auch UM</b>
Verfügt das Unternehmen über eine Politik zur Sicherung von Arbeitsplätzen?	9 %	30 %	17 %	40 %
Hält sich das Unternehmen an den IAO-Leitfaden «Aufzeichnung und Meldung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten» oder an die «Leitlinien für Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutz-Management-Systeme» der IAO?	8 %	20 %	7 %	29 %
Behauptet das Unternehmen, die grundlegende Menschenrechtskonvention der IAO einzuhalten oder die UN-Erklärung der Menschenrechte zu unterstützen?	39 %	74 %	43 %	78 %
Hat das Unternehmen Ziele zur Reduktion von Emissionen festgelegt?	49 %	80 %	61 %	84 %

Quelle: eigene Analyse von ASSET4-Daten



EBR und UM können und sollen in Zukunft eine wichtige Rolle dabei spielen, unsere Unternehmen von einer Shareholder-Value-Orientierung hin zu einem Nachhaltigen Unternehmen zu bewegen. Sie können erstens das Management dazu bewegen, progressive Politiken auf höchster Ebene anzuwenden. Zweitens können die Arbeitnehmervertreter bei der Umsetzung einer nachhaltigen Politik beteiligt sein, zum Beispiel durch ihre Arbeit in Gesundheits- und Sicherheits-Ausschüssen oder durch Projekte zur Einsparung von Energie oder zur Reduktion von Emissionen. Schließlich können EBR und UM die Rollen stärken, die sie bereits bei der Überwachung der sozialen und ökologischen Leistung ihrer Unternehmen spielen, zum Beispiel bei durch die Diskussion von Nachhaltigkeitsberichten mit dem Management und durch Verbesserungsvorschläge. Der Weg zu einem Nachhaltigen Unternehmen kann ein langer Weg sein, aber wir müssen diesen Weg im Interesse einer nachhaltigen Welt und der künftigen Generationen gehen.

*Claudia Menne/Wolfgang Kowalsky/Sig Vitols*



# NEUE ROLLEN FÜR EUROPÄISCHE BETRIEBSRÄTE?

## PROGRAMM

---

**DONNERSTAG, 24. OKTOBER 2013**

---

- 13:00** Registrierung der Teilnehmer, Begrüßungskaffee
- 14:00** Begrüßung: Claudia Menne, Politische Sekretärin EGB
- 14:15** **Eröffnung der Konferenz:**  
*Dietmar Hexel, DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund)*
- 14:30** **EBR und nachhaltige Entwicklung: Erfahrungen aus der metallverarbeitenden Industrie:**  
*Johannes Hauber (Bombardier)*  
Diskussion - Beweise aus der Produktionsstätte; Beispiele
- 15:00** **Impulsreferat: EBR und eine Agenda für Nachhaltige Unternehmen**  
*Luc Triangle, stellvertretender Generalsekretär, IndustriAll*
- 15:30** Kaffeepause
- 16:00** **EBR und Nachhaltige Entwicklung: Weitere Erfahrungen:**  
*Guido Nelissen (Umicore)*  
Diskussion - Beweise aus der Produktionsstätte; Beispiele  
*Rafael Nedzynski, (EFFAT: Europäische Gewerkschaftsföderation für den Landwirtschafts-, Nahrungsmittel- und Tourismussektor, und EBR-Koordinator für Accor, Pernod Ricard und Elixir)*
- 16:30** **EBR und Arbeitnehmervertretung auf Aufsichtsratsebene: eine treibende Kraft für Nachhaltige Unternehmen?**  
*Sigurt Vitols, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, ETUI: Europäisches Gewerkschaftsinstitut*
- 17:30** Ende des 1. Tages

---

## FREITAG 25. OKTOBER 2013

---

08:30 Registrierung der Teilnehmer (Unterschrift erforderlich)

09:00 **Gremium zur Rolle der EBR in der nachhaltigen Entwicklung und Kommentare**

*Modérateur: Sigurt Vitols*

**EBR als Instrument für nachhaltige Entwicklung und Corporate Social Responsibility: Unternehmensfälle**

- *Hervé Deroubaix, Vorsitzender des EBR von Veolia (Frankreich)*
- *Arnaud Breuil, Abteilung Außenbeziehungen bei Chèque Dejeuner (Frankreich)*
- *Gabriele Guglielmi, Internationale Abteilung von FILCAMS-CGIL (Italien)*
- *Jonathan Hayward, Internationale Abteilung von Unite The Union (GB)*
- *Sam Hägglund, Generalsekretär Europäische Föderation der Bau- und Holzarbeiter*
- *Harald Wiedenhofer, Generalsekretär Europäische Gewerkschaftsföderation für den Landwirtschafts-, Nahrungsmittel- und Tourismussektor*

**Diskussion - Beweise aus der Produktionsstätte**

10:45 Kaffeepause

11:15 **Für eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer durch bessere Artikulation mit den Arbeitnehmervertretern auf Aufsichtsratsebene (Unternehmensmitbestimmung, UM)**

*Moderator: Aline Hoffmann, ETUI*

- *Stephan Lindeman; Mitglied des Aufsichtsrats und des EBR von GfK*
- *Gottfried Meyer, Vorsitzender des EBR und ehemaliger stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Vaillant GmbH*
- *Anders Carlson, Mitglied des EBR von Bombardier Transportation*

Diskussion - Beweise aus der Produktionsstätte (Beispiele)

12.45 Schlussfolgerungen: *Claudia Menne, Politische Sekretärin EGB*

Ende der Konferenz

13:00 Mittagsbuffet

## IN DER REIHENFOLGE IHRES AUFTRETENS

**Claudia Menne** hat im Jahr 1990 ihren Magister in Sozial- und Wirtschaftsgeschichte an der Universität Bochum gemacht und hat in diesem Bereich zahlreiche und renommierte Posten bekleidet. Von 2006 bis 2011 war Claudia Abteilungsleiterin für die Gleichstellungs- und Frauenpolitik des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB). Sie war stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Frauenrates und Vorsitzende des EGB-Frauenausschusses im gleichen Zeitraum. Auf dem EGB-Kongress im Mai 2011 in Athen wurde Claudia zur Politischen Sekretärin des EGB gewählt und ist verantwortlich für (Geschlechter-) Gleichstellung, Antidiskriminierung, Sozialschutz und Beteiligung der Arbeitnehmer. Sie ist Mitglied in mehreren Arbeitsgruppen und Task Forces auf EU-Ebene im Hinblick auf EBR und industrielle Demokratie.

**Dietmar HEXEL** ist seit 2002 Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstandes des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB). Unter anderem ist er zuständig für Industriepolitik, Energie, Umweltpolitik, Mitbestimmungspolitik und CSR. 1970 beendete er seine Ausbildung zum Chemielaboranten. In den folgenden Jahren studierte er berufsbegleitend Sozialarbeit und schloss mit einem Diplom ab. Ab 1980 arbeitete er 6 Jahre lang für die IG Chemie-Papier-Keramik. 1986 begann er für die IG Metall zu arbeiten und wurde 1991 Leiter der Abteilung für Innere Organisation. Er ist auch Mitglied der Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“ und des „Nationalen CSR-Forums“ - ein Beratungsgremium des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

**Johannes HAUBER** ist seit 1996 Mitglied des Europäischen Betriebsrats bei Bombardier und seit 1998 EBR-Vorsitzender. Seit 25 Jahren ist er Mitglied des Betriebsrates in Mannheim, und seit 1999 BR-Vorsitzender. Er ist Vertreter der Gewerkschaft IG Metall für Werkzeugmacher. Er ist auch Mitglied des allgemeinen Betriebsrats und des Aufsichtsrats sowie im Lenkungsausschuss des Branchenausschusses Bahnindustrie der IG Metall und des Ad-hoc-Ausschusses Eisenbahnindustrie von IndustriAll.

**Luc TRIANGLE** wurde im Mai 2012 zum stellvertretenden Generalsekretär des neu geschaffenen Europäischen Gewerkschaftsbundes „IndustriAll“ gewählt. Dieser Verband vereint die Aktivitäten der ehemaligen Gewerkschaften EMB (Metallarbeiter), EMCEF (Chemiearbeiter) und EGV-TBL (Textilarbeiter). In dieser neuen Organisation, die sich mit mehr als 500 EBR befasst, ist er verantwortlich für die Unternehmenspolitik, neben anderen Verantwortlichkeiten in Bezug auf Sektoren und Sozialdialog. Davor war er Generalsekretär des EGV-TBL und 12 Jahre lang Vorsitzender des Ausschusses für Unternehmenspolitik des EMB. Er befasst sich seit dem Beginn im Jahr 1994 mit EBR.

**Guido NELISSEN** ist Wirtschaftsberater in der belgischen Gewerkschaft ACV-CSC Metea, der Metall- und Textilarbeiterabteilung von ACV-CSC. Er befasst sich mit Unternehmenspolitik: Finanzanalyse, Unternehmensstrategien, Restrukturierung, Corporate Social Responsibility; Industriepolitik: die Zukunft der Fertigung, Entwicklungen in den Teilbereichen der Metallindustrie, grüne Arbeitsplätze, technologische Entwicklungen; und makroökonomischer Politik: Finanzkrise, Economic Governance. Er ist außerdem Koordinator des EBR von Umicore.

**Rafaël NEDZYNSKI**, ist stellvertretender Vorsitzender von EFFAT, Mitglied des Exekutivausschusses von UITA, ehemaliger Generalsekretär von FGTA-FO, derzeit verantwortlich für internationale und europäische Angelegenheiten für FGTA-FO, stellvertretender Vorsitzender des EBR von ACCOR, EFFATs Experte für den EBR von Pernod-Ricard und Elior, und Mitglied des Französischen Wirtschafts-, Sozial- und Umweltrats.

**Dr Sigurt VITOLS** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter beim ETUI, Leiter der Projektgruppe „Modes of Economic Governance“ am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und Dozent an der Freien Universität Berlin. Seine Forschungsinteressen umfassen Arbeitnehmerbeteiligung, Corporate Governance und Nachhaltigkeit. Er ist Mitherausgeber der kürzlich erschienenen Publikationen „Das Nachhaltige Unternehmen. Ein neuer Ansatz zur Corporate Governance“ (mit Norbert Kluge, Brüssel: ETUI-Pressé 2011) und „Europäisches Unternehmensrechts und das Nachhaltige Unternehmen: ein Stakeholder-Ansatz“ (mit Johannes Heuschmid, Brüssel: ETUI-Pressé 2012).

**Hervé DEROUBAIX** war 4 Jahre lang Sekretär des EBR von Veolia Environmental, 7 Jahre lang Vertreter der Gewerkschaft CFDT bei Veolia Water, ist CFDT-Vertreter in der Hauptverwaltung von Veolia Water und seit 15 Jahren Mitglied der CFDT. Er begann seine Karriere bei Veolia Water im Jahr 1987, zunächst als Klempner und nun

ist er Wassertechniker. Er hat einen Ein-Jahres-Kurs an der renommierten Pariser Universität Sciences-Po absolviert, und mit der Arbeit zum Thema „Entwicklung der Arbeitsplätze und Einfluss der Gewerkschaften - Ist die Entwicklung der Arbeitsplätze schlecht für die Beschäftigung?“ abgeschlossen.

**Arnaud BREUIL** ist Fachanwalt für Sozialrecht und Völkerrecht und war von 2001-2007 verantwortlich für Sozialschutzfragen in einer französischen Gewerkschaft. Er war bis 2006 der französische Vertreter in der EGB-Arbeitsgruppe Sozialschutz und von 2002-2007 Mitglied des Beratenden Ausschusses für die soziale Sicherheit der Wanderarbeitnehmer. Seit 2007 ist er Direktor des ICOSI (Institut für internationale soziale Zusammenarbeit), eine von Gewerkschaftern gegründete französische Vereinigung zur Förderung der Werte und Strukturen der Sozialwirtschaft. Seit 2011 ist er auch zuständig für europäische Angelegenheiten in der Abteilung Außenbeziehungen der Gruppe Chèque Déjeuner. In dieser Funktion begleitet er das Personalmanagement und die gewählten Mitglieder der Tochtergesellschaften in Frankreich und Europa im Hinblick auf die Vorbereitung der Einrichtung eines Europäischen Betriebsrats.

**Gabriele GUGLIELMI** ist der FILCAMS-CGIL (Italienische Föderation der Arbeiter in den Handels-, Tourismus- und Dienstleistungssektoren) im Jahr 1972 beigetreten. Seit 1978 war er dort in Führungspositionen zuerst auf lokaler und regionaler Ebene tätig, bevor er heute die internationale Politik der Föderation koordiniert. Er nahm an den Verhandlungen zur Einrichtung der Europäischen Betriebsräte (EBR) bei PPR (Pinault Printemps Redoute), Elior und Autogrill Teil, bei denen er Koordinator für EFFAT ist (Europäische Gewerkschaftsföderation für den Landwirtschafts-, Nahrungsmittel- und Tourismussektor). Er war Präsident des ETLC, der europäischen/globalen Plattform, die Gewerkschaften des Tourismussektors vereint. Er koordiniert derzeit das Projekt MUMMIA, das Firmen analysiert, die nicht nur multinational tätig sind sondern auch einen sektorübergreifenden Umfang haben. Basierend auf dieser Analyse, erstellt das Projekt Vorschläge für die Koordination zwischen den Gewerkschaften, um Allianzen und Verhandlungen für die Einrichtung von EBRs zu erleichtern.

**Jonathan HAYWARD** ist der Internationale Vertreter von UNITE the Union. Er ist verantwortlich für die Koordinierung der Tätigkeit der Europäischen Betriebsräte in den 23 Sektoren von UNITE. Er ist insbesondere für die Verhandlung oder Neuverhandlung von EBR-Vereinbarungen verantwortlich, wenn sie unter die Zuständigkeit der britischen Verordnung über die länderübergreifende Unterrichtung und Anhörung von Arbeitnehmern fallen. Jonathan wird von einer Reihe von europäischen Gewerkschaftsverbänden als Fachberater für eine Reihe von in Großbritannien ansässigen EBR anerkannt.

**Sam HÄGGLUND** wurde 2010 zum Generalsekretär der Europäischen Föderation der Bau- und Holzarbeiter (EFBH) gewählt. Das ist der Europäische Gewerkschaftsverband für die Bauindustrie, die Baustoffindustrie, die Holz- und Möbelindustrie und die Forstwirtschaft. Die EFBH hat 72 Mitgliedsorganisationen in 31 Ländern und vertritt insgesamt 2.350.000 Mitglieder. Von 2000 bis 2007 war Hägglund Generalsekretär der Nordischen Föderation der Bau- und Holzarbeiter. Zuvor war Hägglund auch in Forschungsprojekten zu Sozialpolitik, Geschichte und Bildung aktiv. Er ist ausgebildeter Architekt, und hat einen Dokortitel in Sozial- und Geisteswissenschaften der Universität Stockholm und des Royal Institute of Technology, Stockholm.

**Harald WIEDENHOFER**, ein in Österreich geborener deutscher Staatsbürger, ist seit 1993 Generalsekretär der Europäischen Gewerkschaftsföderation für den Landwirtschafts-, Nahrungsmittel- und Tourismussektor, die 2,6 Millionen Mitglieder in 120 nationalen Gewerkschaften vertritt. Er hat eine Ausbildung in Sozialwissenschaften, arbeitete zum Thema menschenwürdige Arbeit im Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung in Bonn und war verantwortlich für Aufsichtsräte, Wanderarbeiter und internationale Gewerkschaftsarbeit in der Gewerkschaft NGG in Hamburg. Er war auch einer der Gründer einer unabhängigen Gewerkschaft in der ehemaligen Deutschen Demokratischen Republik (Berlin) im Jahr 1990.

**Aline HOFFMANN** ist Leiterin des Referats Europäisierung der Arbeitsbeziehungen in der Forschungsabteilung des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (ETUI). Sie ist auch Koordinatorin des Europäischen Kompetenzzentrums für Arbeitnehmermitbestimmung (EWPPC) beim ETUI, das Forschung, Ausbildung und Beratung organisiert, um die Vertretung der Arbeitnehmern auf verschiedenen Ebenen in multinationalen Unternehmen zu unterstützen. Vor ihrem Beitritt zum ETUI im Oktober 2012 war sie Leiterin des Teams für Europäische Betriebsräte der IG Metall und diente als nationale Gewerkschaftsvertreterin, EBR-Koordinatorin und Arbeitnehmervertreterin auf Aufsichtsratsebene in der Bosch-Gruppe.

**Stephan LINDEMAN** arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Research Director bei GfK, einem der größten Marktforschungsunternehmen der Welt. In den letzten Jahren hat sich die Marktforschung durch Entwicklungen wie Internationalisierung, Digitalisierung und neue Datenquellen rasch verändert. Diese Änderungen haben große Auswirkungen auf die Organisationsstruktur und die Arbeit und die Position der Mitarbeiter. Der Europäische Betriebsrat von GfK wurde im Jahr 2009 gegründet und spielt eine aktive Rolle in diesem Prozess. Stephan trat dem Europäischen Betriebsrat gleich zu Beginn bei und ist Mitglied des Aufsichtsrats von GfK. Der Anteil der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat beträgt 40%.







Boulevard du roi Albert II, 5 | B-1210 Bruxelles  
Tel + 32 2 224 04 11 | fax + 32 2 224 04 54/55  
etuc@etuc.org | www.etuc.org



With the support of the European Commission – Agreement no. VS/2012/0462 - Commitment no. S12.636146