



TRADE UNIONS' TRANSITION

Enhancing Participation in Time of Crisis (TUTEPToC)

FINAL GUIDE



DE



Einführung	06
Teilnehmer	08
Das Ziel	08
Die Ergebnisse	10
Auswirkungen von Covid-19 auf den Luftverkehrssektor	11
Boing gegen Airbus	13
COVID und seine Auswirkungen auf den Personenverkehr	14
Wie hat sich COVID auf die Luftfracht ausgewirkt?	15
Maßnahmen der Fluggesellschaften zur Bewältigung der Krise und zur Anpassung an die neue Normalität	17
Außergewöhnliche Maßnahmen während der COVID-19-Krise im Luftverkehrssektor	18
Green Deal im Verkehrssektor: eine Herausforderung nach der Pandemie	19
Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung der Beschäftigten des Luftfahrtsektors im Falle einer Pandemie und im Anschluss an eine Pandemie	23
Die Situation in den EBR und SE-Betriebsräten im Kontext der Covid-Krise-19	27
Strategien für die Anhörung und Beteiligung der Arbeitnehmer am Entscheidungsprozess	28
a) Beteiligung als Motivation:	28
Was schadet der Motivation Ihrer Mitarbeiter und wie kann man es vermeiden?	28



Aspekte, die die Mitarbeitermotivation untergraben	28
1. keinen Raum für Verbesserungen sehen	29
2. Ungünstiges Arbeitsumfeld	29
3. Mangelnde Ausbildung	29
4. Schlechte Kommunikation mit Vorgesetzten	29
5. Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit	29
Lösungen für Probleme der Mitarbeitermotivationspag	30
1. einen Plan für die berufliche Entwicklung zu entwerfen	30
2. Kommunikation ist der Schlüssel	30
3. Anerkennung der Leistungen der Arbeitnehmer	30
4. Ausbildungsplan	30
5. Arbeits-Coaching	31
b) Beteiligung als Form der Anerkennung	31
Die Grundlagen des partizipativen Managements	32
Unser Engagement für die Harvard-Methode als Verhandlungsmodell	35
Die 4 Grundlagen der Harvard-Verhandlungsmethode	36
1. die Person vom Problem zu trennen	36
2. Konzentrieren Sie sich auf Interessen und nicht auf Positionen	36
3. Ausarbeitung von für beide Seiten vorteilhaften Optionen	37
4. Bestehen Sie auf objektiven Kriterien	38
a) Aufmerksamkeit für Menschen	39
1 Beziehung	39
2 Kommunikation / Beeinflussung von Menschen	39
b) Annäherung an die Probleme	40
3. Interessen	40
4. Optionen	40
5. die Legitimität	41
c) Austausch von Vorschlägen	41
6. Alternativen	41
7. Verbindlichkeit	41
Aktuelle Situation der Flughafenmitarbeiter nach der Pandemie	42



EINFÜHRUNG

Die COVID-19-Pandemie hat der Welt und der Zivilluftfahrt einen enormen menschlichen, sozialen und wirtschaftlichen Schaden zugefügt. Gleichzeitig hat die Zivilluftfahrt bewiesen, dass sie als globaler Akteur in der Lage ist, Schwierigkeiten mit lebenswichtigen Luftfrachtdiensten zu überwinden, die die globalen Versorgungsketten am Laufen halten und eine rechtzeitige Reaktion auf Notfälle und humanitäre Ereignisse ermöglichen.

Passagierflugdienste waren in der Anfangsphase dieses gesundheitlichen Notfalls maßgeblich an der Repatriierung von Hunderttausenden von Menschen beteiligt.

Es ist wichtig, die Rolle des Luftverkehrs für das Wirtschaftswachstum, die Schaffung von Arbeitsplätzen, die Verteilung von Gütern und die Erbringung von Dienstleistungen sowie die globale Konnektivität anzuerkennen.

Es ist ein Sektor, der die Entfernungen zwischen den Ländern verkürzt, ihren sozialen und kulturellen Reichtum fördert und einen entscheidenden Zugang zu abgelegenen Regionen, Inselgebieten und anderen gefährdeten Staaten bietet.

Die Wiederherstellung der Luftverkehrsanbindung wird einen wesentlichen Beitrag zur raschen und wirksamen Erholung der Wirtschaft nach COVID-19 leisten.

Wir sehen die Luftverkehrskarte im März 2019 und Ende März 2020.



Die neue COVID -19-Pandemie hat die Situation auf dem Arbeitsmarkt drastisch verändert.



Die Folgen waren in Italien schwerwiegender als in jedem anderen europäischen Mitgliedstaat, aber im Laufe der Monate waren sie für alle Länder in Europa und weltweit katastrophal.

Die Beschäftigten des öffentlichen Sektors, insbesondere in der Luftfahrt (Piloten, Fluglotsen usw.), sind von der Pandemie stark betroffen.

Zunächst wurde die Freizügigkeit der Menschen durch die Pandemie eingeschränkt und hatte schwerwiegende Auswirkungen auf die Wirtschaft, die Gesellschaft und das Arbeitsumfeld.

Diese Situation wirkt sich negativ auf die Verwirklichung der Rechte der Arbeitnehmer auf Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung aus.

Die Beschäftigten des öffentlichen Sektors sind mit Entscheidungen konfrontiert, die von ihren Unternehmen getroffen werden, ohne dass die Arbeitnehmer an diesen Entscheidungsprozessen beteiligt werden.

Wie sich die durch COVID-19 verursachte Krise auf die Rechte der Arbeitnehmer auf Information, Zusammenarbeit und Mitwirkung auswirkt, muss unmittelbar beobachtet werden und erfordert eine gewisse Reaktion.

Um diese Probleme anzugehen, zielt dieses Projekt darauf ab, Gewerkschaften und Arbeitnehmer dabei zu unterstützen, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, um die durch die Pandemie verursachte Krise zu bewältigen.

Die Verwirklichung dieser Ziele hängt in hohem Maße von der organisierten Arbeitnehmerschaft in der Europäischen Union ab, die Arbeitnehmer müssen auf solche Veränderungen vorbereitet sein. Eine stärkere Beteiligung und Konsultation der Arbeitgeber wird sich positiv auf die Umstrukturierung während der Krise auswirken.

Das Projekt umfasste die Phasen Vorbereitung, Durchführung, Überwachung und Verbreitung.

Die Aktivitätscluster basieren auf einem integrierten Ansatz und konzentrieren sich auf wertschöpfende Ergebnisse/Outputs.

Die Anzahl der persönlichen Gespräche, der Erfahrungsaustausch und die von den Experten durchgeführten Analysen führten zu nachhaltigen Projektergebnissen, die durch intensive Überwachungs- und Verbreitungsmaßnahmen aufrechterhalten werden sollen.

Die Endergebnisse kommen allen Beschäftigten des öffentlichen Sektors zugute, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf der Luftfahrt liegt.



Die Teilnehmer bildeten eine heterogene Gruppe, da sie unterschiedliche Nationalitäten und Standpunkte vertraten.

Anführer

- FAST-Confsal: Autonomer Verband der Verkehrsgewerkschaften - Italien

Mitantragsteller:

- BSW: Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH - Deutschland
- OPZZ: - Polen
- FPP: Verband der polnischen Arbeitgeber - Polen

Partner

- LDPSPS: Litauische Gewerkschaft der Dienstleistungsbeschäftigten - Litauen
- SNTT: Nationale Technische Union tarom - Rumänien
- STV: Gewerkschaft für Verkehr und Kommunikation - Mazedonien
- ASITECO: Industrie-, Technik- und Handelsverband - Spanien

Die Teilnehmer haben hart gearbeitet und ihre Erfahrungen eingebracht, was uns die Möglichkeit gab, die für dieses Projekt gesetzten Ziele zu erreichen.

Das Hauptziel der Aktion war ein zweifaches:

- Sicherstellung der Beteiligung der Arbeitnehmer am Entscheidungsprozess in Krisenzeiten, die durch die neue Pandemie verursacht werden.
- Die Analyse der Auswirkungen von COVID-19 auf die Mitwirkungs- und Anhörungsrechte der Arbeitnehmer in den Unternehmen ist ein zentrales Thema des Projekts.

Die spezifischen Ziele der Aktion wurden wie folgt definiert:

- Stärkung der Arbeitnehmerbeteiligung in den Unternehmen des Luftfahrtsektors und Unterstützung bei der Durchsetzung der Mitbestimmungs- und Anhörungsrechte der Arbeitnehmer in Krisenzeiten;
- Analyse und Verbesserung des Verständnisses und der Kenntnisse der Arbeitnehmer des öffentlichen Sektors (insbesondere in der



Luftfahrt) in Bezug auf die Anwendung ihrer Rechte gemäß den Richtlinien 2009/38/EG und 2003/72/EG4 und 2003/72/E;

- Arbeitnehmern und Arbeitgebern die Möglichkeit geben, ihre Anliegen zu formulieren und sie auf einer internationalen Konsultationssitzung vorzutragen, um die Sichtweise des jeweils anderen auf die Krise kennenzulernen und mögliche Problemlösungen zu finden;
- Sensibilisierung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern für die Umsetzung von EG-Richtlinien in Krisenzeiten und für die Stärkung der Konsultationsmechanismen während der Krise;
- Mögliche Lösungen für die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung in der durch Covid-19 verursachten Krise, die Herausforderungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der Krise;
- Ausarbeitung von Leitprinzipien für eine wirksame gerechte Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung in Zeiten der Umstrukturierung und des Übergangs, die durch COVID-19 verursacht und (unter anderem) von der Strategie der Kommission zur Verringerung der Emissionen aus dem Luftverkehr betroffen sind;
- Gewährleistung der Bedeutung von Zusammenarbeit und offener Entscheidungsfindung gegenüber der Nichtberücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen während der Krise;
- Verbesserung der Kenntnisse und praktischen Fähigkeiten der Beschäftigten im öffentlichen Sektor (Luftfahrt), um ihre Rechte zu verteidigen und ihre Interessen in der Krise zu vertreten;
- Arbeitnehmern und Arbeitgebern gemeinsame Schlussfolgerungen zu den Bedingungen in Bezug auf Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung während der neuen Pandemie zu geben und Schlussfolgerungen zu ziehen, wie das Problem langfristig angegangen werden kann;
- Transfer von positivem Wissen von Interessenvertretern auf EU-Ebene in Bezug auf die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung während der Krise;
- Sensibilisierung für die Frage, wie die Konsultations- und Beteiligungsmechanismen in Luftfahrtunternehmen während der Krise verbessert werden können, und Anregung gemeinsamer



Ansätze, die sowohl Arbeitnehmern als auch Arbeitgebern zugute kommen.

Die wichtigsten Ergebnisse des Projekts waren:

- Stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer in Luftfahrtunternehmen und bessere Kenntnisse über die Umsetzung der Mitbestimmungs- und Anhörungsrechte der Arbeitnehmer in Krisenzeiten.
- Analyse und Verbesserung des Verständnisses und der Kenntnisse der Beschäftigten des öffentlichen Sektors (Schwerpunkt Luftfahrt) über die Umsetzung ihrer Rechte gemäß den Richtlinien 2009/38/EG und 2003/72/EG4 und 2003/72/E während der Krise.
- Ich gewann gemeinsame Visionen und tauschte Problemlösungsansätze zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern aus, die die Auswirkungen der neuen Pandemie berücksichtigen und von den Prioritäten des Green Deal betroffen sind.
- Sie sensibilisierte Arbeitnehmer und Arbeitgeber für die Umsetzung von EG-Richtlinien in Krisenzeiten und für die Stärkung von Konsultationsmechanismen während der Krise.
- Er stellte mögliche Lösungen für die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung angesichts der durch COVID-19 verursachten Krise und die Herausforderungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der Krise vor.
- Sie enthielt Leitprinzipien, wie die gleichberechtigte Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung in Zeiten der Umstrukturierung und des Übergangs, die durch COVID-19 verursacht und (unter anderem) von der Strategie der Kommission zur Verringerung der Luftverkehrsemissionen betroffen sind, wirksam gehandhabt werden kann.
- Er versicherte, dass Zusammenarbeit und offene Entscheidungsfindung in der Krise wichtiger seien als die Missachtung von Arbeitnehmerinteressen.
- Verbesserung der Kenntnisse und praktischen Fähigkeiten der Beschäftigten des öffentlichen Sektors (mit Schwerpunkt auf der Luftfahrt), um ihre Rechte zu verteidigen und ihre Interessen während der Krise zu vertreten.
- Sie lieferte Arbeitnehmern und Arbeitgebern gemeinsame



Schlussfolgerungen zu den Bedingungen in Bezug auf Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung während der neuen Pandemie und gab Hinweise darauf, wie das Problem langfristig angegangen werden kann.

- Sie übermittelte positives Wissen von Stakeholdern auf EU-Ebene über die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung während der Krise.
- Sie hat das Bewusstsein dafür geschärft, wie Konsultations- und Partizipationsmechanismen in Luftfahrtunternehmen während der Krise verbessert werden können, und gemeinsame Ansätze vorgeschlagen, von denen sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber profitieren.

AUSWIRKUNGEN VON COVID-19 AUF DEN LUFTVERKEHRSSEKTOR

Der Luftfahrtsektor hat viele Krisen erlebt, z. B. den 11. September 2001, der viele Änderungen bei den Sicherheitskontrollen zur Folge hatte, den Irakkrieg und SARS im Jahr 2003, die den Fluggesellschaften Verluste in Millionenhöhe bescherten, und dann die weltweite Krise, die zum Konkurs vieler Fluggesellschaften führte. Nach Ansicht mehrerer Experten ist dies zweifellos die schlimmste Krise im Vergleich zu den oben genannten, da es sich um eine noch nie dagewesene Krise handelt, die den Luftfahrtsektor für immer verändern und ein Vorher und Nachher in der Geschichte markieren wird.



Der Luftfahrtindustrie ging es vor Beginn der COVID-19-Krise sehr gut, dann verschlechterte sich die Situation durch die weltweiten Grenzsicherungen innerhalb weniger Tage, und innerhalb einer Woche war der Luftraum praktisch leer, so dass nur noch Rückführungsflüge oder medizinische Versorgung durchgeführt wurden.

Zahlreiche Änderungen und Anpassungen sind im Gange, wie z. B. die häufige Desinfektion der Flugzeuge, Hygienekontrollen und die



obligatorische Verwendung von Gesichtsmasken.

All dies mit dem Ziel, den Betrieb wieder aufnehmen zu können und dabei jederzeit die Sicherheit der Passagiere und der Besatzung zu gewährleisten, wie es in den beiden Jahren der Pandemie der Fall gewesen ist.

Was den Straßenverkehr anbelangt, so war jede Bewegung in und aus den einzelnen Gebieten verboten, außer zu Arbeitszwecken, in Notsituationen oder zur Beschaffung von lebensnotwendigen Gütern wie Lebensmitteln oder Medikamenten. Die Folgen davon sind ein Rückgang der Kraftstoffnachfrage, eine geringere Nutzung von Parkplätzen und weniger verstopfte Straßen, zumindest in der ersten und zweiten Welle.

Die Auswirkungen von COVID-19 waren auch in den Häfen zu spüren, z. B. in China, wo die Aktivität um 17 % zurückging, und in Nordamerika um etwa 18 % im Zeitraum 2020/21. Angesichts dieser Situation haben die Reedereien beschlossen, einen Teil der Schiffe, die auf den üblichen Handelsrouten nicht mehr benötigt werden, auf andere Routen zu verlegen, um ihre Auslastung zu optimieren.

Viele Kreuzfahrtschiffe konnten in keinem Hafen anlegen, da ihnen die Einreise verweigert wurde, und andere mussten unter Quarantäne gestellt werden (heute, im Jahr 2022, kommt diese Situation in der Regel nicht mehr vor). Darüber hinaus haben viele Reedereien beschlossen, geplante Fahrten zu streichen oder zu ändern.

Diese ganze Situation hat sich sehr negativ auf den Sektor ausgewirkt und zu großen wirtschaftlichen Verlusten geführt, aber auch, nachdem der Reiseverkehr wiederhergestellt war, dauerte es einige Zeit, bis die Normalität wiederhergestellt war, da z. B. die europäischen Häfen bereits geöffnet sein können, die Häfen in Amerika, Afrika und Asien jedoch nicht.

Am 29. April 2020 stellt sich die Situation der Flughäfen und Fluggesellschaften weltweit wie folgt dar:

Die Flughäfen mit der höchsten Anzahl von Operationen waren:

- Frankfurt - 230 Flüge pro Tag
- Heathrow-177 Flüge pro Tag
- Schiphol - 164 Flüge pro Tag
- Oslo-152 Einsätze pro Tag



- Leipzig - 150 Einsätze pro Tag

Die Fluggesellschaften mit der höchsten Anzahl von Flügen waren:

- Widerøe-161 Flüge pro Tag
- Turkish Airlines - 109 Flüge pro Tag
- Lufthansa-104 Flüge pro Tag
- Qatar-83 Flüge pro Tag

Diese Zahlen lagen weit unter dem Durchschnitt, wobei der Luftverkehr weltweit um schätzungsweise 83 % zurückgegangen ist.

Die gesamte Situation führte dazu, dass den Fluggesellschaften das Geld ausging, was sich unmittelbar auf die Beschäftigten dieser Unternehmen auswirkte.

BOING VS AIRBUS



Was die großen Flugzeughersteller Boeing und Airbus angeht, so hat sich COVID-19 auf sie ausgewirkt:

Airbus hat seine Flugzeugproduktion im Vergleich zu seiner normalen Produktionsrate vor der COVID-19-Krise um ein Drittel reduziert.

Dies wurde getan, um sich an den neuen Markt anzupassen.

Das Luftfahrtkonsortium hat im ersten Quartal des Jahres 290 Aufträge erhalten und 122 Flugzeuge ausgeliefert, davon 21 Aufträge und 36 Auslieferungen im März, obwohl die Werke in Spanien und Frankreich vier Tage lang wegen Pandemievorsorgemaßnahmen geschlossen waren.

Das Unternehmen erklärte damals, dass es 60 Flugzeuge in der Produktion habe, deren Auslieferung noch ausstehe, da die Kunden es aufgrund der aktuellen Situation vorzögen, sie zu verschieben. Der neue Produktionsdurchschnitt bis 2022 liegt bei 40 A320, sechs A350 und nur zwei A330 pro Monat.

Nach Angaben von Airbus hat das Unternehmen diese Schritte unternommen, um die Produktion an die aktuelle Situation anzupassen, und ergreift operative und finanzielle Maßnahmen, um die Auswirkungen der Pandemie zu mildern.



Darüber hinaus warnte das Unternehmen seine Mitarbeiter, dass es in den kommenden Monaten zu zahlreichen Entlassungen kommen werde, und bat die Bank um Unterstützung bei der Ausweitung seiner Geschäftskreditlinien. Im Jahr 2022 verhandeln die Betriebsräte weiterhin über verschiedene Maßnahmen, um diese Situation zu entschärfen. In Spanien gab es zum Beispiel tagelange Streiks und Teilarbeitsniederlegungen, die von der Mehrheit der Arbeitnehmer unterstützt wurden.

Boeing seinerseits musste einen Nachfragerückgang von 70 % hinnehmen, lieferte im Jahr 2019 159 Flugzeuge aus und in den ersten Monaten des Jahres 2020 nur 50. Das Unternehmen hat seine Flugzeugauslieferungen inzwischen erhöht, liegt aber noch unter den Zahlen für 2018 und 2019.

Erschwerend kommt die Coronavirus-Krise hinzu, die das Land in eine sehr schwierige Lage bringt.

Das Unternehmen hat die Produktion im Bundesstaat Washington am 25. März 2020 aufgrund des Coronavirus ausgesetzt und Präventivmaßnahmen zur Wiederaufnahme des Betriebs ergriffen, darunter die Verwendung von Gesichtsmasken, die Temperaturüberwachung der Mitarbeiter und das Einhalten einer sozialen Distanz.

Ziel ist es, diese Maßnahmen beizubehalten und sie entsprechend der Entwicklung der Krise anzupassen. Darüber hinaus haben sie die US-Regierung um Hilfe in Höhe von mindestens 60 Milliarden Dollar gebeten, um diese Situation im Jahr 2021 bewältigen zu können.

COVID UND SEINE AUSWIRKUNGEN AUF DEN PERSONENVERKEHR

Die durch COVID-19 verursachte weltweite Krise hat für die Fluggesellschaften ein noch nie dagewesenes Ausmaß erreicht.

Um die Situation zu verdeutlichen, nehmen wir als Beispiel den 9. Juni 2020 aus den verschiedenen Weltregionen.

Die nordamerikanischen Fluggesellschaften haben Verluste von 24 Milliarden Euro erlitten, was einem Verlust von 38 Euro pro Passagier entspricht.

Die Nettomarge der Fluggesellschaften ist mit -16,8 % deutlich besser als anderswo, was auf die Unterstützung durch die Regierung



zurückzuführen ist.

In Europa werden die finanziellen Verluste im Jahr 2020 auf 22,5 Milliarden Euro geschätzt, was 35 Euro pro Fluggast entspricht, und die Nettomarge wird -22,1 % betragen, oder 18,3 Milliarden Euro im Jahr 2021, was 27 Euro pro Fluggast und einer Nettomarge von 18 % entspricht.

Da die COVID-Beschränkungen in vielen Ländern lockerer geworden sind, wird erwartet, dass sie im Jahr 2022 in der Nähe der Zahlen von vor der Pandemie im Jahr 2019 liegen werden.

Ein deutliches Beispiel dafür waren die Osterfeiertage in Spanien, wo die wichtigsten Flughäfen Madrid, Barcelona, Teneriffa, Mallorca und Málaga fast das gleiche Niveau wie in der Osterwoche 2019 aufwiesen.

Nach Angaben der ICAO müssen die Fluggesellschaften in diesen beiden Jahren der COVID 19-Pandemie mit einem Rückgang von 1,5 Milliarden Passagieren auf internationalen Flügen im Jahr 2020 und von etwa 1 Milliarde Passagieren auf internationalen Flügen im Jahr 2021 rechnen. Es gab weniger Passagiere, weniger Budget und mehr Gesundheitskontrollen.

Darüber hinaus wurde das Sitzplatzangebot im internationalen Reiseverkehr in einigen Fällen um drei Viertel reduziert, was zu einem Verlust von 250 Milliarden Euro führte.

1. Die wichtigste Folge davon war ein Rückgang der Zahl der Fluggesellschaften. Zum Beispiel hatten bis zum 13. Juni 2020 bereits zehn Fluggesellschaften aufgrund von COVID-19 geschlossen, darunter South African Airways, Avianca, Latam, Thai, Air Mauritius, Tame, Flyest und einige Tochtergesellschaften von Norwegian. Die Zahl der Fluggesellschaften, die geschlossen wurden, ist wahrscheinlich im Laufe der Zeit gestiegen.

WIE HAT SICH COVID AUF DEN LUFTFRACHTVERKEHR AUSGEWIRKT?

Die Auswirkungen von COVID-19 auf den Luftfrachtverkehr waren zwar geringer als auf den Personenverkehr, aber dennoch erheblich.

Im März 2020 sank die internationale Luftfrachtnachfrage um 15,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.



Der Grund dafür, dass die Auswirkungen nicht so spürbar waren, liegt darin, dass die Nachfrage nach Arzneimitteln, Online-Shopping und medizinischer Ausrüstung gestiegen ist, da der Luftfrachttransport zu einem Schlüsselement im Kampf gegen COVID-19 geworden ist, da er sicherstellt, dass wichtige Ausrüstungen und Lieferungen ihr Ziel erreichen.

So hat Airbus beispielsweise 20 Millionen Masken mit der A330-800 von China nach Europa transportiert.

Die IATA hat in den vergangenen zwei Jahren mit den Regierungen zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass die gesamte Fracht effizient transportiert werden kann, z. B. durch die Bereitstellung alternativer Flughäfen, die Sicherstellung von angemessenem Personal und Einrichtungen und die Festlegung globaler Standards.

Einer der Gründe für den Rückgang der Frachtbeförderung war die Streichung von kommerziellen Flügen, da etwa 50 % der Fracht im Frachtraum dieser Flüge befördert wurde.



Als Reaktion auf diese Situation haben, wie bereits erwähnt, Fluggesellschaften wie Delta, Qatar Airways und Cathay Pacific die Passagierkabine für den Transport von Fracht genutzt.

Diese Maßnahme hat dazu beigetragen, das Frachtaufkommen zu erhöhen, reicht aber immer noch

nicht aus, was zu einem Anstieg der Fahrpreise führte, da die Nachfrage stieg und das Angebot sank.

In der Vergangenheit kostete beispielsweise der Transport von 1 kg von Hongkong nach Nordamerika 8 Euro, im Jahr 2020 wird 1 kg 12 Euro kosten.

Diese Situation war vorübergehend, da die Flüge nach und nach wieder aufgenommen wurden und somit die übliche Frachtkapazität allmählich wiederhergestellt werden konnte. Dennoch wird das Frachtaufkommen im Jahr 2020 voraussichtlich um 14-31 % und im Jahr 2021 um 7-22 % zurückgehen.



MASSNAHMEN DER FLUGGESELLSCHAFTEN ZUR BEWÄLTIGUNG DER KRISE UND ZUR ANPASSUNG AN DIE NEUE NORMALITÄT

In diesem Abschnitt werden die Lösungen vorgestellt, die einige Fluggesellschaften den Fluggästen in der derzeitigen Situation vorgeschlagen haben, sowie die Maßnahmen, die sie ergreifen mussten, um die Krise zu überstehen.

Im Allgemeinen werden den Fluggästen Gutscheine, kostenlose Terminänderungen oder Rückerstattungen angeboten, und alle Fluggesellschaften haben auf ihren Websites oder Apps einen Abschnitt mit entsprechenden Informationen eingerichtet.

Zu den Maßnahmen, die ergriffen wurden, um zu überleben, gehören der Personalabbau, der Abbau von Kapazitäten, ERTE usw.

Eine weitere wichtige Entscheidung der Fluggesellschaften, um zu überleben, war die Beförderung von Fracht in Passagierflugzeugen. Airbus



schlug eine rasche Umrüstung der A330 und A350 vor, um die Nachfrage mehrerer Fluggesellschaften zu befriedigen, die nur wenig Passagiergeschäft haben.

Laut der Airbus-Pressemitteilung wird es möglich sein, Frachtpaletten auf den Sitzschienen zu installieren, sobald die

Sitze entfernt wurden. Dadurch werden die Be- und Entladevorgänge erleichtert, die Pakete sind während des Fluges viel sicherer befestigt und es herrschen bessere Sicherheitsbedingungen. Ziel war es, die Luftfrachtkapazitäten vorübergehend zu erhöhen, um die Nachfrage während der COVID-19-Krise zu decken und den Rückgang des Passagierverkehrs auszugleichen.



AUSSERGEWÖHNLICHE MASSNAHMEN WÄHREND DER COVID-19-KRISE IN DIESEM SEKTOR AERONAUTICAL

Am 17. März 2020 einigten sich die Mitglieder des Europäischen Rates darauf, eine vorübergehende Beschränkung für nicht wesentliche Reisen aus Drittländern in die Europäische Union und die assoziierten Schengen-Länder anzuwenden. Dieser Beschluss trat am 23. März 2020 in Kraft und war zunächst für 30 Tage gültig.

Die Passagiere durften nicht in einen Mitgliedstaat der Europäischen Union einreisen, mit Ausnahme von :

- a. Staatsangehörige und Einwohner eines Mitgliedstaates der Europäischen Union oder des Schengen-Raums, die sich direkt an ihren Wohnsitz begeben.
- b. Inhaber eines von einem Mitgliedstaat der Europäischen Union oder von Schengen ausgestellten Langzeitvisums, die in das Land reisen, das das Visum ausgestellt hat.
- c. Grenzgänger.
- d. Angehörige der Gesundheitsberufe oder der Altenpflege bei der Ausübung ihrer Tätigkeit.
- e. Transport von Gütern Personal.
- f. Diplomaten, internationale Organisationen, militärisches Personal und Mitglieder humanitärer Organisationen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben.
- g. Personen, die aus ordnungsgemäß akkreditierten zwingenden familiären Gründen reisen. h) Personen, die Gründe höherer Gewalt oder Notwendigkeit nachweisen oder deren Einreise aus humanitären Gründen gestattet wird.



Die Fluggesellschaften hatten nicht genug Geld, um den Reisenden, deren Flüge gestrichen worden waren, die Flugscheine zu erstatten. Deshalb schlugen sie vor, Gutscheine auszugeben, mit denen man den gleichen Betrag umbuchen, das Datum



des Fluges ändern oder warten konnte, in der Hoffnung, dass sie in Zukunft in der Lage sein würden, das Geld für die Flugscheine zu erstatten. All diese Maßnahmen wurden ergriffen, um die Industrie am Leben zu erhalten.

Im Luftfahrtsektor sind die Kosten sehr hoch und die Gewinnspannen sehr niedrig, was viele Fluggesellschaften dazu veranlasst hat, vorübergehende Personalanpassungen in Erwägung zu ziehen, um keine variablen Kosten mehr, sondern nur noch Fixkosten tragen zu müssen. Die Kosten, die sie zu tragen haben, auch wenn sie nicht fliegen, sind die folgenden:

- Leasingkosten für Flugzeuge
- Kosten für den Hangar

Bei der Beförderung von Luftfracht hatten Flüge Vorrang, die medizinische Ausrüstung wie Atemschutzgeräte, Tests, chirurgische Masken, persönliche Schutzausrüstung, Handschuhe usw. transportierten. All dies war für den Kampf gegen COVID-19 bestimmt, und das Ziel war, dass diese Flüge ihren Bestimmungsort, öffentliche und private Krankenhäuser, so schnell wie möglich erreichten.

GREEN DEAL IM VERKEHRSEKTOR: EINE HERAUSFORDERUNG NACH DER PANDEMIE

Der Verkehr trägt rund 5 % zum BIP der EU bei und beschäftigt mehr als 10 Millionen Menschen in Europa, so dass das Verkehrssystem für die europäischen Unternehmen und die globalen Lieferketten von wesentlicher Bedeutung ist. Gleichzeitig verursacht der Verkehr Kosten für unsere Gesellschaft: Treibhausgasemissionen und Schadstoffe, Lärm, Staus und Verkehrsunfälle.

Die verkehrsbedingten Emissionen machen derzeit etwa 25 % der gesamten Treibhausgasemissionen in der EU aus, und diese Emissionen haben in den letzten Jahren zugenommen. Unser Ziel, bis 2050 der erste klimaneutrale Kontinent zu sein, erfordert ehrgeizige Veränderungen im Verkehrssektor. Um die verkehrsbedingten Treibhausgasemissionen bis 2050 um 90 % zu senken, ist ein klarer Weg erforderlich.

Immer mehr europäische Unternehmen fördern ihre CSR-Strategien als Reaktion auf verschiedene soziale, ökologische und wirtschaftliche



Zwänge. Ihr Ziel ist es, ein Signal an die Stakeholder zu senden, mit denen sie interagieren: Mitarbeiter, Aktionäre, Investoren, Verbraucher, Behörden und NROs. Damit investieren die Unternehmen in ihre Zukunft und hoffen, dass die freiwillig eingegangene Verpflichtung zu ihrer Rentabilität beiträgt.

Indem sie sich zu ihrer sozialen Verantwortung bekennen und freiwillig Verpflichtungen eingehen, die über die gesetzlichen und konventionellen Verpflichtungen hinausgehen, die sie in jedem Fall erfüllen sollten, versuchen die Unternehmen, die Standards für die soziale Entwicklung, den

Umweltschutz und die Achtung der Menschenrechte anzuheben und eine offene Art der Unternehmensführung zu übernehmen, die die Interessen der verschiedenen Akteure in einem Gesamtkonzept für Qualität und Nachhaltigkeit in Einklang bringt. Die Europäische Union ist an der sozialen Verantwortung der Unternehmen in dem Maße interessiert, wie sie einen positiven Beitrag zu dem in Lissabon festgelegten strategischen Ziel leisten kann: "die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen - einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen".



Mit dem Grünbuch soll eine breite Debatte darüber angestoßen werden, wie die Europäische Union die soziale Verantwortung der Unternehmen auf europäischer und internationaler Ebene fördern kann, insbesondere darüber, wie die vorhandenen Erfahrungen optimal genutzt, die Entwicklung innovativer Verfahren gefördert, die Transparenz erhöht



und die Zuverlässigkeit der Bewertung und Validierung verbessert werden kann. Sie schlägt einen Ansatz vor, der auf vertieften Partnerschaften beruht, in denen alle Akteure eine aktive Rolle spielen.



Der europäische Green Deal und sein Zeitplan, bis 2050 klimaneutral zu werden, schafft große Unsicherheit darüber, ob Arbeitsplätze verloren gehen werden. Obwohl im Rahmen des Just Transition-Mechanismus des Europäischen Green Deals ein spezielles Budget für die Umschulung von Arbeitnehmern, die von Arbeitsplatzverlusten betroffen

sind, vorgesehen ist, sind wir der Meinung, dass die für diesen Zweck bereitgestellten Mittel nicht wirksam sein werden, wenn keine geeigneten, in Abstimmung mit den Gewerkschaften entwickelten Programme angenommen werden.

Was den umweltfreundlichen Verkehr betrifft, so sind die Städte, die selbst ein komplexes wirtschaftliches, soziales und ökologisches System darstellen, wohl einer der weltweit größten Verursacher von Umweltverschmutzung und Klimawandel.

Die Suche nach Alternativen zur Verringerung der Nutzung von Privatfahrzeugen im Straßenverkehr durch umweltfreundliche alternative Verkehrsmittel wird erheblich zur Verringerung der Umweltverschmutzung beitragen.

Daher und im Einklang mit der UN-Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung ist es von entscheidender Bedeutung, einen "gerechten Übergang" der Arbeitskräfte zu gewährleisten und menschenwürdige und hochwertige Arbeitsplätze zu schaffen. Die Beteiligung der Gewerkschaften an der Leitung des politischen Prozesses ist daher von besonderer Bedeutung. Diese Bedeutung wird sowohl auf internationaler als auch auf europäischer Ebene hervorgehoben.



Neben der Förderung von umweltfreundlichem Verkehr, umweltfreundlichen Arbeitsplätzen und der gesamten umweltfreundlichen Agenda müssen Vereinbarungen ausgehandelt werden, die die Qualifikationen und Bedürfnisse der Arbeitnehmer festlegen. Die Verträge



sollten auf sektoraler und betrieblicher Ebene ausgehandelt werden, um die künftige Entwicklung des Qualifikationsbedarfs zu bestimmen und das lebenslange Lernen zu fördern, insbesondere in den betroffenen Sektoren, einschließlich des Verkehrs.

Auf die Energieerzeugung und -nutzung entfallen mehr als 75 % der Treibhausgasemissionen in der EU. Die Entflechtung dieses Sektors ist daher für einen nachhaltigen Kontinent unerlässlich. Ziel ist es, der Nutzung von sauberen und erneuerbaren Energien Vorrang einzuräumen. Dazu ist es notwendig, die Infrastrukturen zu modernisieren und die Energie- und Ökoeffizienz zu fördern.



Der andere große Anteil an den europäischen Emissionen entfällt auf die Industrie. Sie verursacht 20 % der umweltschädlichen Gase und nur 12 % der verwendeten Materialien stammen aus dem Recycling. Die Industriestrategie der Europäischen Kommission, die in diesem Grünen Pakt enthalten ist, unterstützt Unternehmen bei der Modernisierung ihrer Prozesse.

Darüber hinaus wird die Kreislaufwirtschaft und die emissionsfreie Produktion gefördert. Die wichtigsten Sektoren, in denen die Emissionen gesenkt werden müssen, sind:

- Textilien.
- elektronisch.
- Plastik.
- Konstruktion.

Gerade das Bauen, effizientere Strukturen, werden der Schlüssel zur nachhaltigen Entwicklung sein. Eines der Ziele des Green Deal ist die Renovierung von Gebäuden, die vor der Einführung der Energieeffizienz im Bauwesen errichtet wurden. Gebäude verbrauchen derzeit 40 % der Gesamtenergie.

Der Europäische Grüne Pakt schlägt Initiativen zur Entwicklung neuer Baumöglichkeiten und Investitionen in die Energieeffizienz von Gebäuden vor.



UNTERRICHTUNG, ANHÖRUNG UND BETEILIGUNG DER BESCHÄFTIGTEN DES LUFTFAHRTSEKTORS IM FALLE EINER PANDEMIE UND IM ANSCHLUSS AN EINE PANDEMIE

Aufgrund des Ausbruchs von Covid-19 werden auf EU-, nationaler, sektoraler und betrieblicher Ebene verschiedene Maßnahmen ergriffen. In Krisensituationen spielen die Rechte der Arbeitnehmer auf Unterrichtung, Anhörung und Mitwirkung am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle, da sie fester Bestandteil der Unternehmensführung sind.

Es ist wichtig, dass auch die Interessen der Belegschaft in die Reaktion des Unternehmens auf die Krise einbezogen werden. Die Europäischen Betriebsräte und die SE-Betriebsräte sowie die Arbeitnehmervertreter, einschließlich der Vertreter für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit, und die nationalen Betriebsräte sind wichtige Akteure beim Schutz und bei der Förderung der kollektiven und individuellen Rechte und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer. Wie im EU-Recht und in den nationalen Rechtsvorschriften eindeutig festgelegt, erstreckt sich das Recht der Arbeitnehmer auf Unterrichtung und Anhörung unter anderem auf die Tätigkeiten des Unternehmens oder des Betriebs, die wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Lage und die Prognosen sowie auf alle geplanten antizipativen Maßnahmen, insbesondere im Falle einer Bedrohung der Beschäftigung, und auf Entscheidungen, die zu wesentlichen Änderungen der Arbeitsorganisation, der Arbeitsumgebung und der vertraglichen Beziehungen führen können.



Nach EU-Recht müssen der Zeitpunkt und die Qualität der bereitgestellten Informationen es den Arbeitnehmervertretern ermöglichen, die möglichen Auswirkungen der Maßnahmen gründlich zu bewerten und sich auf die Anhörung vorzubereiten. Die Anhörung umfasst die Aufnahme eines Dialogs und

eines Meinungsaustauschs zwischen der Unternehmensleitung und den Arbeitnehmervertretern mit dem Ziel, eine Einigung über die zur Diskussion stehenden Fragen zu erzielen, bevor Entscheidungen getroffen werden, einschließlich der Möglichkeit, mit der Unternehmensleitung



zusammenzutreffen und eine begründete Antwort auf die Ansichten der Arbeitnehmervertreter zu erhalten.

Das Recht der Arbeitnehmer auf Unterrichtung und Anhörung ist in den Bereichen Gesundheit und Sicherheit von wesentlicher Bedeutung.



Die Arbeitnehmervertreter müssen über Maßnahmen zum Schutz von Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz informiert und angehört werden, um sicherzustellen, dass die Arbeitnehmer vor gefährlichen oder schädlichen Arbeitsbedingungen geschützt werden. Dies gilt auch für

Maßnahmen in Bezug auf Arbeitsmittel, Schutzkleidung und Telearbeit. Es liegt auf der Hand, dass die Covid-19-Pandemie enorme Auswirkungen auf den Gesundheitsschutz und die Sicherheit, die Arbeitsorganisation, die wirtschaftlichen und finanziellen Bedingungen der Unternehmen und andere Bereiche hat. Sei es, weil soziale Distanzierungsmaßnahmen eingehalten werden müssen, weil die Lieferung von Teilen aus einem direkt betroffenen Standort unterbrochen wird oder weil die Marktnachfrage sinkt, können Unternehmen gezwungen sein, vorübergehend zu schließen oder ihre Arbeitsweise radikal zu ändern. Die Krisenbewältigung und ihre verschiedenen Aspekte sollten Gegenstand von Informationen und Konsultationen auf lokaler, nationaler und transnationaler Ebene sein, insbesondere im Hinblick auf jegliche Entwicklungen oder Veränderungen. Die Folgen und die Bewältigung der Covid-19-Krise sind länderübergreifende Themen, die auch von den Europäischen Betriebsräten behandelt werden müssen. Mit der Ausbreitung der Covid-19-Pandemie in ganz Europa wird deutlich, dass die multinationalen Unternehmen davon auf komplizierte Weise betroffen sind. Hier kommt den EBR eine entscheidende Rolle zu.



Insbesondere die beispiellose Krise bei Covid-19 erfordert, dass die Sozialpartner Hand in Hand arbeiten, um die Arbeitnehmer zu schützen, und

1. Bereitstellung notwendiger und ausreichender Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen und -ausrüstungen auf Unternehmensebene für Arbeitnehmer, die nicht in der Lage sind, aus der Ferne zu arbeiten,



2. Konzentration der Bemühungen auf die Prävention, einschließlich sozialer Distanzierung am Arbeitsplatz, Anpassung der Arbeitszeiten, um zu verhindern, dass Arbeitnehmer während der Hauptverkehrszeiten pendeln, Gewährleistung der Kontinuität der Beschäftigung und Aufrechterhaltung angemessener Arbeitsbedingungen,
3. sich rasch auf die rasche Entwicklung der Krise einzustellen und in enger Abstimmung mit den Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern einschlägige Maßnahmen und Entscheidungen zum Schutz der Arbeitnehmer ins Auge zu fassen, z. B. die Organisation von Telearbeit und Einkommensstützungsregelungen für Arbeitnehmer, deren Einkommen und Arbeitsplätze betroffen sind, sowie die Unterstützung betroffener Unternehmen,
4. die nationalen und EU-Rechtsvorschriften in vollem Umfang einhalten, insbesondere die Rechte auf Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung, auch im Bereich Gesundheit und Sicherheit.

Unter anderem muss hervorgehoben werden, dass Notsituationen und -maßnahmen nicht ausgesetzt werden können und in vollem Umfang eingehalten werden müssen:

1. die Bestimmungen der Richtlinien 2002/14/EG zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer, 98/59/EG über Massenentlassungen und 2001/23/EG über den Übergang von Unternehmen, der Richtlinie 2004/25/EG über Übernahmeangebote und der jüngsten Richtlinie 2019/2121 über grenzüberschreitende Umwandlungen, Fusionen und Spaltungen sowie anderer europäischer und

nationaler Rechtsinstrumente, die die Rechte der Arbeitnehmer auf Unterrichtung und Anhörung regeln (bzw. die entsprechenden nationalen Rechtsvorschriften zur Umsetzung).



Das Recht der Arbeitnehmer auf Unterrichtung und Anhörung ist besonders wichtig, wenn es um Fragen der Gesundheit und Sicherheit geht;

2. die Bestimmungen von EBR- oder EBR-SE-Vereinbarungen und der (nationalen) Rechtsvorschriften zur Umsetzung der Richtlinie



2009/39/EG über Europäische Betriebsräte, der Richtlinie 2001/86/EG des Rates über die Beteiligung der Arbeitnehmer in Aktiengesellschaften und der Richtlinie 2003/72/EG über die Europäische Genossenschaft.

3. die Bestimmungen des nationalen und europäischen Rechts, die die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer, einschließlich der Vertretungsrechte in den Vorständen, regeln. Am 20. Mai 2020 sandten der EGB und die Europäischen Gewerkschaftsverbände ein Schreiben an Kommissar Schmit zur Antizipation und Bewältigung der Auswirkungen der COVID-19-Krise auf Arbeitsplätze und Arbeitsstätten: Schnelles Handeln ist erforderlich, um die Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer durchzusetzen.

In dem Schreiben heißt es unter anderem, dass "in einer der kritischsten Zeiten für die europäischen Arbeitnehmer ihre Vertreter am Arbeitsplatz sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene ein Mitspracherecht in Bezug auf die Zukunft haben müssen, bevor Entscheidungen getroffen werden":

- rechtzeitiger DeepL zu aktuellen Informationen;
- ausreichend Zeit und Ressourcen für eine gründliche Bewertung der vorgelegten Informationen mit Unterstützung von Wirtschafts- und Finanzexperten, um Alternativen zu Entlassungen, Schließungen und anderen Maßnahmen, die sich negativ auf die Interessen der Arbeitnehmer auswirken, zu erarbeiten;
- eine echte Gelegenheit, diese Alternativen mit den wirklichen Entscheidungsträgern zu erörtern, einschließlich der Geschäftsleitung und der Vorstandsmitglieder (falls vorhanden), die eine begründete Antwort auf die vorgeschlagenen Alternativen geben und die zu treffende endgültige Entscheidung begründen sollten;
- sicherzustellen, dass die Nichteinhaltung der Informations-, Konsultations- und Beteiligungspflichten abschreckende Sanktionen rechtfertigt.

Die Anhörung der Personalvertreter ist ein Informationsaustausch, ein Dialog, der notwendigerweise der Entscheidung des Unternehmensleiters vorausgeht, sonst ist sie nutzlos.



Seit Beginn des gesundheitlichen Notstands nehmen die Personalvertreter ihre Rolle mit einem größeren Bewusstsein für ihre Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten wahr. Mehr denn je sind sie die Brücke zwischen

isolierten und besorgten Arbeitnehmern und ihren Führungskräften, die das richtige Gleichgewicht zwischen Gesundheitsschutz und "Dienstleistungserfordernissen" suchen, wie es im öffentlichen Dienst heißt. Die Einbeziehung der Sozialpartner in schwerwiegende Entscheidungen, die sich auf die Gesundheit der Arbeitnehmer und ihre Sicherheit im heutigen Leben der Unternehmen auswirken, ist die Grundlage unseres sozialen Dialogs: die Stimme der Arbeitnehmer zu hören.

DIE SITUATION VON EBR UND SE-BETRIEBSRÄTEN IM KONTEXT DER COVID-19-KRISE

Die COVID-19-Krise wirkt sich auch auf die Funktionsweise von EBR und WSR aus. Die folgenden Beispiele aus der Praxis spiegeln mögliche Versuche der Anpassung, aber auch der Veränderung bestehender Informations- und Konsultationsprozesse wider und sollten mit Vorsicht betrachtet und möglicherweise als potenzielle Risiken angesehen werden. Sie befassen sich mit der Anpassung an soziale Distanzierungsmaßnahmen und Reiseverbote, die ein persönliches Treffen unmöglich machen. Mehrere persönliche Treffen und internationale Reisen von EBRs wurden abgesagt. Die Nutzung von Videokonferenzen und Telefonkonferenzen, mit Ausnahme von Dolmetscherdiensten, wird in vielen Fällen einseitig von der Unternehmensleitung vorgeschrieben, auch für Verhandlungen.



Umstrukturierungen und Stellenabbau finden ohne Unterrichtung und Anhörung der EBR statt. Die EBR haben nach Wegen gesucht, um ihre eigene Kontinuität zu wahren und gleichzeitig ihre Rechte auf angemessene Unterrichtung und Anhörung zu wahren. Einige EBR haben die Unternehmen aufgefordert, die



regelmäßigen Informations- und Konsultationsverfahren zu verschieben (nicht abzusagen), bis der Prozess in angemessener Weise stattfinden kann und die volle Beteiligung der Arbeitnehmervertreter gewährleistet ist.

STRATEGIEN FÜR DIE ANHÖRUNG UND BETEILIGUNG DER ARBEITNEHMER AN DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Die Beteiligung der Arbeitnehmer muss unter zwei Gesichtspunkten verstanden werden:

a. Beteiligung als Motivation:

Es ist selten, dass Menschen nicht motiviert sind, wenn sie zu Maßnahmen, die sie betreffen, befragt werden, um "mitzumischen". Außerdem kennen die meisten Personen, die im Zentrum einer Operation stehen, sowohl die Probleme als auch deren Lösungen. Die richtige Form der Beteiligung erzeugt also sowohl Motivation als auch Wissen, das für den Erfolg des Unternehmens wertvoll ist.



Das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter gehören zu den wichtigsten Ressourcen einer Organisation. Beschäftigte, die eine Aufgabe täglich ausführen, wissen besser als jeder andere, welche Rückschläge zu erwarten sind und warum. Vielleicht haben sie auch die praktischsten Ideen zur Verbesserung des Prozesses.

Die an der Entscheidungsfindung beteiligten Mitarbeiter fühlen sich im Allgemeinen verpflichtet, die vorgeschlagenen Maßnahmen umzusetzen.



Was schadet der Motivation Ihrer Mitarbeiter und wie kann man es vermeiden?

Es gibt zwei Arten von Arbeitnehmern: diejenigen, die nur im Unternehmen sind, um ihr Gehalt zu verdienen, und diejenigen, die sich für ihre Arbeit begeistern. Letztere sind immer häufiger anzutreffen. Die Menschen



studieren für einen Beruf, den sie lieben, und geben sich nicht damit zufrieden, ihn einfach zu ertragen. Deshalb gewinnt die Motivation der Mitarbeiter immer mehr an Bedeutung.

Aspekte, die die Motivation der Mitarbeiter untergraben

Hier sind fünf mögliche Gründe, warum Mitarbeiter ihre Motivation verlieren können.

1. keinen Raum für Verbesserungen sehen

Dies geschieht bei Arbeitnehmern, die seit langem im selben Unternehmen arbeiten, Tag für Tag die gleichen Aufgaben erledigen und nicht erkennen, dass sich diese Situation ändern wird. Diese eintönige Dynamik führt dann dazu, dass sie nur widerwillig zur Arbeit kommen.

2. Ungünstiges Arbeitsumfeld

In Unternehmen ist es ähnlich wie in der Schule. Manche Menschen fügen sich gut ein und schließen Freundschaften, aber andere passen nicht dazu, und das kann sie beeinträchtigen.

3. Mangelnde Ausbildung

In vielen Unternehmen steht die Produktivität im Vordergrund, d. h. die kontinuierliche Erledigung von Aufgaben, aber das ist nicht immer die beste Lösung. Einige Arbeitnehmer beginnen die Produktion mit genügend Wissen, um weiterzumachen.

4. Schlechte Kommunikation mit Vorgesetzten

Manchmal fühlen sich die Mitarbeiter nicht wohl dabei, mit ihren Vorgesetzten zu sprechen, was zu Unsicherheit oder sogar Angst führt, etwas vorzuschlagen.



5. Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit

Dies ist ein Problem, das während der COVID-19-Krise aufgrund von Telearbeit auftritt. Viele Arbeitnehmer kommen damit nicht gut zurecht, so dass sie viele Unterbrechungen und ein gemischtes Berufs- und Privatleben haben, was zu viel Stress führt.

Die Folgen von demotivierten Mitarbeitern können zu Fehlzeiten,



geringer Produktivität, Verlust von Mitarbeitern und der Gefahr eines schlechten Rufs für das Unternehmen führen, weil diejenigen, die gehen, schlecht über das Unternehmen sprechen.

Lösungen für Probleme der Mitarbeitermotivation

Ein demotivierter Mitarbeiter ist nicht unersetzlich. Tatsächlich wird sich ihre Stimmung wahrscheinlich ändern, wenn die Personalabteilung und das Unternehmen nach Lösungen suchen. Im Folgenden finden Sie einige Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter, die sich auf die im vorherigen Abschnitt genannten Probleme beziehen.

1. einen Plan für die berufliche Entwicklung zu entwerfen

Um einen Laufbahnentwicklungsplan zu erstellen, müssen die Fähigkeiten der Mitarbeiter bewertet und neue Aufgaben zugewiesen werden.

2. Kommunikation ist der Schlüssel

Wirksame Kommunikation muss sowohl vertikal als auch horizontal erfolgen.

Die horizontalen Beziehungen sollten eng sein, so dass alle Mitarbeiter über die Aktivitäten des Unternehmens informiert sind und zur Teilnahme ermutigt werden.

Es ist wichtig, sich daran zu erinnern, dass das erste Element, das zu einer effektiven Kommunikation beiträgt, das Zuhören ist. Damit ein Mitarbeiter sich mitteilen möchte, muss er das Gefühl haben, dass ihm zugehört wird. Wenn sie sich nicht auf diese Weise fühlen, werden sie nicht mit anderen kommunizieren wollen.

3. Anerkennung der Leistungen der Arbeitnehmer

Eine der besten Motivationstechniken, die für jeden Mitarbeiter funktioniert, ist die Anerkennung guter Arbeit. Diese Anerkennung bedeutet eine positive Verstärkung und wird den Mitarbeitern das Gefühl geben, Teil des Unternehmens zu sein und sie motivieren, ihre Aufgaben zu erfüllen.

4. Ausbildungsplan

Viele Arbeitnehmer fühlen sich festgefahren, weil sie nicht geschult werden, weshalb es für die Personalabteilung so wichtig ist, Schulungspläne zu erstellen.

Die ständige Weiterbildung trägt dazu bei, die



5. Arbeits-Coaching

Dies ist die beliebteste Technik, weil sie die umfassendste ist, wenn es darum geht, an der Motivation zu arbeiten.

Das Coaching am Arbeitsplatz basiert auf der Frage an den Mitarbeiter, was ihm bei seiner Arbeit im Unternehmen Unbehagen bereitet. Sobald der

Mitarbeiter geantwortet hat, besteht die Technik darin, Fragen zu stellen und ein Gespräch zu führen, in dem der Mitarbeiter selbst eine Selbsteinschätzung vornimmt, um seine Realität zu verändern.

Ein motivierter Mitarbeiter ist ein Mitarbeiter, der das Unternehmen weiter wachsen lässt.

b. Beteiligung als Form der Anerkennung.

Sie appelliert an das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Akzeptanz. Vor allem aber gibt sie den Menschen ein Gefühl der Erfüllung. Die Arbeitnehmer sollten ermutigt werden, sich an Angelegenheiten zu beteiligen, bei denen sie helfen können, und während sie sehr aufmerksam angehört werden, müssen sie in Angelegenheiten, die ihre Entscheidung erfordern, auch selbst entscheiden. Damit die Anerkennungsmaßnahmen wirksam sind, müssen sie jedoch korrekt und zum richtigen Zeitpunkt durchgeführt werden. In einem Kontext, der durch die Zunahme der Telearbeit und die immer häufigeren Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf gekennzeichnet ist, gewinnt die Anerkennung am Arbeitsplatz im Managementalltag an Bedeutung.



Diese Ressource macht es einfacher, die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter hoch zu halten, auch wenn sie nicht im Unternehmen anwesend sind. Die Anerkennung guter Leistungen wirkt sich sehr positiv auf die Belegschaft aus, da sie einen Rückkopplungseffekt erzeugt, der den Mitarbeiter ermutigt, seine Ziele weiterhin zu übertreffen.

Es ist etwas, das dem Menschen angeboren ist. Von klein auf entwickeln



wir uns durch Anerkennung, Zuneigung und Respekt positiv zur Reife. In der Tat ist es das Feedback, das wir in jungen Jahren erhalten, das uns positiv bestärkt und später ein gutes Selbstwertgefühl fördert. Wenn wir die Reife erreicht haben, brauchen wir immer noch Anerkennung für unser Handeln. Wir brauchen eine positive Wertschätzung unserer Talente, sei es in der Familie, im Freundeskreis oder natürlich auch am Arbeitsplatz. Die Förderung von Anerkennung bei der Arbeit führt zu einer großen persönlichen Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, so dass sie sowohl bei der Arbeit als auch in ihrem Privatleben glücklich sind. Dies ist der Schlüssel zur Bindung von Talenten an das Unternehmen. Die Tatsache, dass der Mitarbeiter sich für seine Bemühungen anerkannt fühlt, macht ihn zu einem loyalen und motivierten Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens. Andernfalls werden sie sich nach anderen Möglichkeiten umsehen, bei denen sie sich mehr wertgeschätzt fühlen. Nicht alle Anerkennungsmaßnahmen beinhalten finanzielle Vergeltungsmaßnahmen. Sie sollte sich auch nicht auf das klassische Schulterklopfen oder das Hervorheben des Images des Mitarbeiters für 30 Tage beschränken. Das Feedback an den Mitarbeiter sollte konstruktiv, aufbauend und intelligent sein.



DIE GRUNDLAGEN DES PARTIZIPATIVEN MANAGEMENTS

Zunächst ist zu bedenken, dass die Beteiligung eng mit den beruflichen, kollaborativen und technischen Möglichkeiten zusammenhängt, die

das Umfeld bietet.

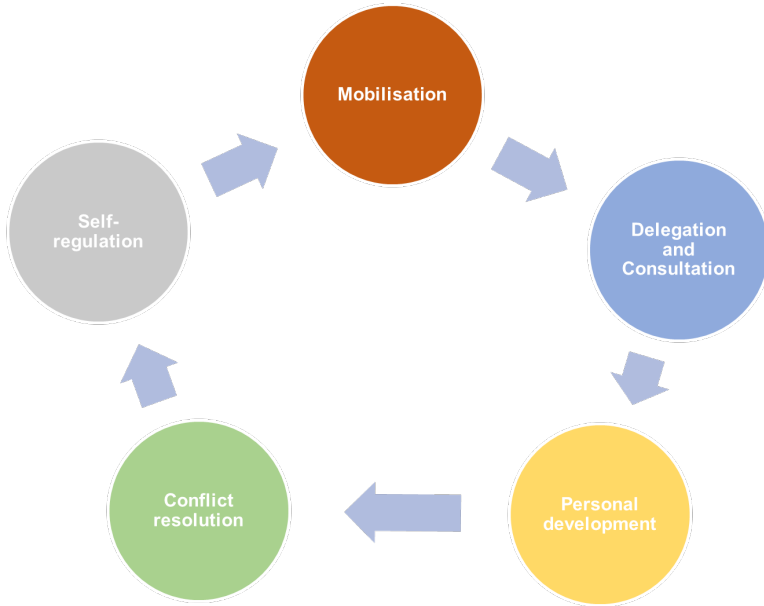
Die Wirksamkeit wird an der Qualität der Vermittler, der Fülle der verarbeiteten Informationen, dem operativen Wert der getroffenen Entscheidungen und ihrer praktischen Umsetzung gemessen.

Menschen entscheiden sich für die Teilnahme an einem gemeinsamen Projekt, wenn:

- über die erforderlichen persönlichen Mittel verfügen, z. B. Vertrauen in die Organisation und das Management, ausreichende Kenntnisse;
- die Vorteile sehen, die sich daraus ergeben, z. B. größere Anerkennung, wirtschaftliche Vorteile;



- Die technischen Strukturen sind darauf abgestimmt, um den Betrieb des Projekts flexibler zu gestalten;
- die Organisation dies zulässt. Zunächst einmal gibt es ein Größenkriterium. Wenn zu viele Personen an der gleichen Aufgabe arbeiten, ist es sinnlos, eine individuelle Beteiligung zu fordern. Um die Beteiligung und das Engagement aller Mitglieder zu fördern, sollte die Höchstzahl der Personen in einer Produktionseinheit etwa 150-250 betragen.
- Die partizipative Verwaltung beruht auf 5 Grundprinzipien:
- Die Mobilisierung muss im Mittelpunkt der Unternehmensteams stehen, damit die Ressourcen und Fähigkeiten jedes Einzelnen optimal genutzt werden können.
- Delegation und Konsultation sollten den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, autonom zu handeln. Sie treffen jetzt die Entscheidungen und tragen mehr Verantwortung.
- Die persönliche Entwicklung ist von grundlegender Bedeutung, sie basiert auf Zuhören und Kommunikation, um Mitarbeitern und Managern zu helfen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbessern, die sowohl zu ihrem Wissen als auch zum Unternehmen beitragen können.
- Wenn es ein Problem gibt, sind die Betroffenen am besten in der Lage, es zu lösen; wenn das Team die Situation nicht in den Griff bekommt, wird die Geschäftsleitung eingreifen, aber nur als letztes Mittel.
- Der letzte wichtige Pfeiler der partizipativen Verwaltung ist die Selbstregulierung. Die Führungskraft setzt Grenzen, um Meinungsverschiedenheiten einzudämmen, die sich aus den Äußerungen aller Beteiligten ergeben können.



Wenn die Autonomie und die Beteiligung der Arbeitnehmer abnehmen, bedeutet dies, dass der Einfluss, den sie gewonnen haben, nicht ihren Erwartungen entspricht. Mit anderen Worten: Partizipation scheitert, wenn alle Methoden und Prozesse von oben verordnet werden.

Es ist auch wichtig, den Einfluss der neuen Technologien auf die Beteiligung zu berücksichtigen:

- haben die Komplexität der Arbeit erhöht. Dies kann nur erreicht werden, wenn die Mitarbeiter stärker zur Verantwortung gezogen werden;
- Die neuen Technologien haben die Arbeitsplätze verändert und sie weniger flexibel gemacht. Nachfolgende Anpassungen erfordern Austausch- und Schulungskurse;
- auch zur Autonomie der Mitarbeiter beitragen und gleichzeitig die gegenseitige Abhängigkeit innerhalb der Organisation fördern. Computerisierung und Bürokratie erleichtern die Vernetzung. Andere Technologien beschleunigen die Reaktionen auf die Umwelt und erhöhen die Notwendigkeit einer dienststellenübergreifenden Konsultation und Zusammenarbeit.



Partizipatives Management schafft durch Kommunikation ein besseres Arbeitsklima und verbessert so das soziale Klima am Arbeitsplatz. Die Mitarbeiter empfinden weniger Stress, weil ihnen zugehört wird. Bei dieser Art von Management ist ein Rückgang der hierarchischen Spannungen zu beobachten. Darüber hinaus fühlen sich die Mitarbeiter wertgeschätzt, weil sie im Unternehmen eine echte Rolle spielen.

UNSER ENGAGEMENT FÜR DIE HARVARD-METHODE ALS VERHANDLUNGSMODELL

“Die Harvard-Methode ist eine der am weitesten verbreiteten Verhandlungsmethoden in allen Organisationen, und wir sind der festen Überzeugung, dass sie als Verhandlungsmethodik in den Unternehmen und in den Europäischen Ausschüssen eingesetzt werden sollte, und natürlich hilft sie, die Arbeitnehmer in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, zu motivieren und zu fördern. Es zeichnet sich durch seine Einfachheit und Zweckmäßigkeit aus. Eigenschaften, die - leider - in den meisten politischen Traditionen verachtet werden.

Die Harvard-Verhandlungsmethode ist dank der Arbeit von Roger Fisher und William Ury unter dem Titel “Getting to Yes” weltweit bekannt und gehört zu den am weitesten verbreiteten Organisationsmethoden. Die Grundsätze dieser Methode sind mit der kooperativen Verhandlungsstrategie verbunden, bei der es wichtig ist, dass alle Parteien gleichermaßen profitieren.

Im Jahr 1981 veröffentlichten sie ein Buch mit dem Titel “Getting to Yes: How To Negotiate Agreement Without Giving In”, in dem sie die Grundprinzipien der Methode und ihre praktische Umsetzung erläutern. Das Buch ist ein wichtiges Studien- und Nachschlagewerk für die Welt der Verhandlungen.



Diese Methode ist entstanden, um von aggressiven, aufzwingenden oder auf

Angriff und Verteidigung ausgerichteten Verhandlungsstrategien wegzukommen und die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Parteien zu fördern, um durch strukturierte, umsichtige, freundschaftliche



Gespräche und die Festlegung klarer und präziser Ziele zu für beide Seiten vorteilhaften Vereinbarungen zu gelangen.

Separate the person from the problem

Focus on interests rather than positions

Invent mutually beneficial options

Insist on objective criteria

1. die Person vom Problem zu trennen

Der Mensch zeichnet sich dadurch aus, dass er emotional ist und seine Überzeugungen entsprechend seinem Lebensweg und seinen Sozialisationsprozessen formt.

In Konfliktsituationen mit anderen Menschen ist es schwierig, sich nicht zu ärgern oder zu beleidigen, gerade weil wir unbewusst oder freiwillig die objektiven Gründe für das Problem mit persönlichen Meinungen oder Emotionen vermischen, die mit Abscheu, Ärger oder Ablehnung verbunden sind.

2. Konzentration auf Interessen statt auf Positionen

In einer Verhandlung ist es normal, dass unterschiedliche oder sogar gegensätzliche Positionen auf den Tisch kommen. Hinter jeder Position (Einstellung oder Meinung zu einer Situation) steht jedoch ein Interesse oder ein Bedürfnis, das befriedigt werden muss.

Die Harvard-Methode schlägt vor, Interessen über Positionen zu stellen, da ein Mittelweg oder eine Lösung gefunden werden kann, die den Wünschen der Verhandlungsparteien entspricht.



Wenn Sie Ihrem Gegenüber beispielsweise eine Lösung anbieten, die auch Ihren Wünschen entspricht, wird sich seine Position wahrscheinlich ändern und er wird sich für eine kooperative Verhandlungsstrategie entscheiden.

Nach diesem Prinzip schildern Roger Fisher und William Ury die folgende Situation:

Denken Sie an die Geschichte von zwei Männern, die sich in einer Bibliothek streiten. Der eine will das Fenster öffnen, der andere will es schließen. Sie streiten darüber, wie weit das Fenster geöffnet werden soll: nur einen Spalt, halb, dreiviertel.

Keine der beiden Lösungen befriedigt beide Seiten. Dann kommt die Bibliothekarin herein. Sie fragt denjenigen, warum er das Fenster öffnen will: "Um frische Luft zu bekommen". Sie fragt den anderen, warum er das Fenster schließen will: "Damit es nicht zieht".

Nach kurzem Überlegen öffnet der Bibliothekar ein Fenster im Nebenraum, um frische Luft ohne Zugluft hereinzulassen. Um die Lösung sinnvoll zu gestalten, vermittelt sie.

3. Ausarbeitung von für beide Seiten vorteilhaften Optionen

Nachdem Sie die Interessen Ihres Gesprächspartners verstanden haben und bevor Sie eine Vereinbarung treffen, ist es wichtig, dass Sie für beide Seiten vorteilhafte Optionen und Alternativen auf den Tisch legen.

In einem Kontext, der von Druck oder Spannungen geprägt ist, ist es nicht unbedingt einfach, diese Alternativen zu finden, und Fisher und Ury schlagen folgende Maßnahmen vor, um dies zu erreichen:

Trennen Sie den Akt des Erfindens von Optionen von dem Akt des Beurteilens derselben.

Führen Sie Brainstorming-Sitzungen durch, um Ideen zu entwickeln, die das Problem lösen können.

Erweitern Sie die Möglichkeiten der Diskussion, anstatt nach einer einzigen Antwort zu suchen.

Konzentrieren Sie sich darauf, so viele Alternativen wie möglich anzubieten und sich nicht auf eine einzige Lösung zu versteifen. Alle Ideen sind willkommen, und jede hat ihren Wert für den Verhandlungsprozess.

Suche nach gegenseitigem Nutzen



Lassen Sie Ihr Gegenüber wissen, dass es bei der Verhandlung darum geht, den Kuchen gleichmäßig zu teilen und dass es nicht darum geht, ein Nullsummenspiel zu wiederholen, bei dem es immer einen Verlierer gibt. Daher sollten alle Ideen darauf ausgerichtet sein, den Bedürfnissen aller gerecht zu werden.

Erfinden Sie Wege, die es anderen erleichtern, sich zu entscheiden.

Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gesprächspartners und wählen Sie aus allen Ideen diejenige aus, die nicht nur für Sie von Vorteil, sondern auch für alle leicht umsetzbar ist.

4. Bestehen Sie auf objektiven Kriterien

Dieser Grundsatz bedeutet, dass nach Möglichkeit ein beiderseitiger Vorteil angestrebt werden sollte und dass im Falle eines Interessenkonflikts das Ergebnis auf einem fairen, vom Willen der Parteien unabhängigen Kriterium beruhen sollte.

Wenn die Beilegung von Interessenunterschieden mit Hilfe von Positionen oder Emotionen definitiv nicht funktioniert, ist es wichtig, über objektive Kriterien und Grundsätze zu verhandeln, die beispielsweise in Vorschriften oder Verträgen enthalten sind.

Diese objektiven Kriterien können variabel sein, ihre Messung ist für alle zugänglich.

Nehmen wir an, Sie verhandeln mit einem Lieferanten über die Zahlungsbedingungen für Ihre Rohstoffe, und um eine Einigung zu erzielen, legen Sie fest, dass die folgenden Indikatoren ständig gemessen werden müssen: Dauer des Einkaufsprozesses, Effizienz bei der Lieferung von Rechnungen und Aufträgen usw.

Anhand dieser Indikatoren können sowohl Sie als auch Ihr Lieferant erkennen, ob die Vereinbarung eingehalten wird oder nicht. Wie Sie sehen werden, handelt es sich um objektive Kriterien, die nicht von der Meinung oder dem Willen einer Person abhängen.

Kurz gesagt, die Harvard-Methode der Verhandlung ist eine Möglichkeit, Probleme oder Konflikte nach fairen Grundsätzen und objektiven Kriterien zu lösen, unabhängig von den Positionen oder dem Willen der Parteien, mit dem Ziel der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Nutzens.

Ein guter Verhandlungsführer sieht die andere Partei nicht als Gegner, den es zu besiegen gilt, sondern als Verbündeten, mit dem man zusammenarbeitet, um die bestmögliche Einigung zu erzielen, bei



der beide Parteien mehr erreichen, als sie sich ursprünglich vorgestellt haben.

Diese Verhandlungsmethodik berücksichtigt 7 grundlegende Aspekte, die es uns ermöglichen, Konfliktsituationen zu bewältigen, in denen wir Win-Win-Vereinbarungen erzielen wollen, ohne dass es Verlierer gibt.

Es gibt nicht 7 Schritte, sondern 7 Elemente, die vor, während und nach jeder Verhandlung zu analysieren sind und die uns helfen, uns bei Verhandlungen sicher zu fühlen.

Die 7 Elemente, die in drei Kategorien unterteilt sind und dieses Verhandlungsmodell zusammenfassen, lauten wie folgt:

Aufmerksamkeit für Menschen.	Annäherung an die Probleme	Austausch von Vorschlägen.
Beziehung	Interessen.	Alternativen.
Kommunikation	Optionen	Verbindlichkeit.
Einflussnahme auf Menschen	Legitimität.	

A) Aufmerksamkeit für Menschen.

1. Beziehung.

Erkennen Sie, dass wir in einer Verhandlung verstehen müssen, dass die andere Partei ihre Interessen verfolgt. Greifen Sie das Problem an und nicht die Person, denn wir wollen Vertrauen aufbauen, und das wird uns in der Verhandlung und in der Umsetzungsphase der Verhandlungsvereinbarung helfen.

2. Kommunikation / Beeinflussung von Menschen.

Einfühlsames Zuhören, selbstbewusste Kommunikation. Wie wir uns austauschen werden (E-Mail, mündlich, telefonisch). Halten Sie die Kommunikation offen und brechen Sie sie nicht ab, wenn wir wütend werden. Wir können die Kommunikation weder während des Prozesses



noch davor oder danach beeinträchtigen.

Wenn Sie in eine schwierige Verhandlung eintreten, ist es wichtig, dass Sie alle Punkte, die Sie ansprechen wollen, vorher aufschreiben und sie dann am Verhandlungstisch ansprechen. Dies wird zu einer effizienteren Kommunikation beitragen.

B) Annäherung an die Probleme

3. Interessen.

Dies sind die Bedürfnisse, Wünsche und Motivationen. Wir versuchen, den Kuchen zu vergrößern, um der anderen Partei zu helfen, ihre Interessen durchzusetzen.

Wir sind nicht für die Interessen der anderen Partei verantwortlich, aber wir können nach jemandem suchen, der sie erfüllt. Indem wir die Interessen der anderen Partei verstehen, können wir beginnen, unsere eigenen Interessen zu erkennen, die wir nicht in Betracht gezogen hatten. Interessen sind nie festgelegt, sie ändern sich, weil sie Probleme lösen.

Der Standpunkt kann sich im Laufe der Verhandlung ändern. Ich kaufe ein Haus mit einem Swimmingpool, aber bei der Suche nach einem Haus sehe ich ein anderes Haus, das mir gefällt und das keinen Swimmingpool hat. Ich ändere meinen Standpunkt, weil er meinen Interessen entspricht.

Gute Verhandlungsführer sind diejenigen, die in eine Verhandlung gehen, um ein Problem zu lösen: Ich kann dem anderen helfen und der andere kann mir helfen. Sie werden nicht nur versuchen, ihre eigenen Interessen zu befriedigen, sondern auch die der anderen.

4. Optionen.

Sie sind wie Motoröl. Sie halten die Verhandlungen in Gang. Sie sind Teil einer möglichen Vereinbarung. Wie können die Interessen beider Parteien befriedigt werden?

Die einfachste Form von Optionen sind Kompromisse, aber ein guter Verhandlungsführer muss viele Optionen in Betracht ziehen. Verschiedene Optionen auf den Tisch zu legen, ohne zu urteilen, mit verschiedenen Ideen voranzukommen, um einen größeren Kuchen zu schaffen. Das sind die Dinge, die ich immer zeige und auf den Tisch bringe. Und wenn wir Vertrauen in die andere Partei haben, zeigen wir beiden Parteien kompromisslos die Optionen auf, um uns gegenseitig besser zu verstehen, auch wenn wir später feststellen, dass sie nicht



nützlich sind und sie verworfen werden.

Optionen schaffen Wert, und der beste Weg ist, Ideen auf beiden Seiten aufzuzeigen, ohne das Risiko, diese Ideen zu ändern.

Optionen sind der Schlüssel zur Erzielung der besten Angebote.

5. die Legitimität. Was ist fair und was ist nicht fair in einer Verhandlung?

Einer der großen Fehler bei Verhandlungen ist die Annahme, dass wir alle rational sind und der andere, dass wir alle ehrlich sind.

Interessen, Wahlmöglichkeiten und Legitimität stehen im Mittelpunkt der Problemlösung, daher muss hier die meiste Arbeit bei den Verhandlungen geleistet werden.

Unsere Entscheidungen sind nicht rational. Unsere Entscheidungen werden von unseren Emotionen, unserem Ego, von dem, wie wir uns behandelt fühlen, von dem, was wir für gerecht halten, bestimmt.

Legitimität bedeutet, was fair ist, was die Standards auf dem Markt sind, wie andere es tun.

Es ist wichtig, sich zu legitimieren, weil es uns hilft, voranzukommen, sonst können wir uns selbst blockieren.

C) Austausch von Vorschlägen.

6. Alternativen.

Welche Alternativen habe ich, wenn ich keine Einigung erzielen kann? Die Festlegung von Alternativen ist das, was die Verhandlungsmacht ausmacht.

MAPAN - Die beste Alternative, die ich habe - Wie viel wir auf dem Markt wert sind. Sie ist die große Quelle der Macht. Manchmal zeige ich sie nicht, wenn es schlimmer ist als das, was die andere Person denken könnte, und manchmal ist es gut, den MAPAN auf den Tisch zu legen, wenn er sehr wertvoll ist.

Es ist sehr wichtig, vor der Verhandlung zu arbeiten, um die beste Alternative zu finden.

7. die Verbindlichkeit.

Es gibt bereits einen Weg des Handelns. Entscheidend ist, dass wir uns engagieren und dass wir von der anderen Seite ein Engagement erhalten. Dies wird uns helfen, die Vereinbarung umzusetzen.



Wenn die andere Partei beginnt, darüber zu sprechen, wozu sie sich in der Verhandlung verpflichtet, ist es wichtig, genau darauf zu achten, wozu sie sich verpflichtet.

CURRENT SITUATION OF AIRPORT WORKERS AFTER THE PANDEMIC

Anfang Juli 2022 beispielsweise schlugen die endlosen Warteschlangen bei der Passkontrolle im Terminal T4 des Flughafens Adolfo Suárez Madrid-Barajas Alarm - eine Situation, vor der der Arbeitgeberverband der Fluggesellschaften (ALA) bereits gewarnt hatte. Die Situation ist den übrigen spanischen und europäischen Flughäfen nicht fremd, die in diesen Tagen unter einer Welle von Massenstornierungen und Streiks leiden, die die Infrastrukturen zusammenbrechen lassen.

Zwischen dem 8. und 9. Juni streikten die Beschäftigten des Pariser Flughafens Charles de Gaulle, dem größten Flughafen Frankreichs. Dies bedeutete, dass 25 % der Flüge gestrichen wurden. Air France, die wichtigste Fluggesellschaft am Flughafen, kündigte die Streichung von 85 Kurz- und Mittelstreckenflügen an. Französischen Medienberichten zufolge fordern die Gewerkschaften bessere Arbeitsbedingungen und eine Lohnerhöhung von 300 Euro. Sie schätzen, dass in der Luftfahrtindustrie aufgrund von Covid-19 innerhalb von zwei Jahren 15.000 Arbeitsplätze verloren gegangen sind. Und nun, da der Flugverkehr wieder aufgenommen wurde, gab die französische Flughafenbehörde ADP bekannt, dass auf den Pariser Flughäfen 4.000 Stellen unbesetzt seien, man aber große Einstellungsprobleme habe. Daher auch der Druck auf das Personal.

Auch im Vereinigten Königreich herrscht auf den Flughäfen aufgrund von Personalmangel Chaos, auch wenn dies in diesem Fall eine Folge des Brexit ist. Das Ende der Freizügigkeit von Arbeitnehmern aus der Europäischen Union in das Vereinigte Königreich verschärft die Personalkrise im Luftfahrtsektor. Grant Shapps, der Verkehrsminister, warnte Anfang Juni, dass es weiterhin zu Flugausfällen kommen werde, und warf den Fluggesellschaften vor, mehr Tickets zu verkaufen. Während der Osterfeiertage gab es an einigen Flughäfen bereits Warteschlangen von bis zu drei Stunden, um durch die Kontrollstellen zu gelangen.

Auf dem Flughafen Amsterdam-Schiphol, dem zweitgrößten Flughafen



der EU, herrscht seit Anfang Mai Chaos, weil es an Personal mangelt und die Zahl der Reisenden infolge der Covid-19-Pandemie stark angestiegen ist.

Der Personalmangel hat zu endlosen Warteschlangen sowohl an den Check-in-Schaltern als auch bei der Sicherheits- und Passkontrolle geführt. Die Störungen haben zu zahlreichen Verspätungen und sogar Flugausfällen geführt, die Anfang Mai besonders gravierend waren.

Der Flughafen hat die Fluggesellschaften aufgefordert, die Zahl der Flüge zu reduzieren oder sie auf weniger frequentierte Regionalflughäfen umzuleiten. Außerdem hat sie einen Plan zur Einstellung von Arbeitnehmern aufgelegt und eine Vereinbarung mit den Gewerkschaften getroffen, um

Der Pakt führt zu einer zusätzlichen Vergütung von 840 Euro für den Sommer. Außerdem wird den Passagieren empfohlen, so wenig Gepäck wie möglich mitzunehmen. Der Zugang zum Terminal wird auf diejenigen beschränkt, deren Flugzeuge innerhalb von vier Stunden abheben, um die Gefahr von Streiks in den kommenden Wochen zu vermeiden.

Trotzdem erwartet Schiphol, dass die langen Warteschlangen und das Chaos den ganzen Sommer über anhalten werden, insbesondere im Juli, August und an den Wochenenden. Der Flughafen Zaventem in Brüssel hatte im vergangenen Juni ein ähnliches Problem, da die automatischen Passkontrollschleusen ausgefallen waren.

Die Verspätung betraf nur Passagiere, die außerhalb des Schengen-Raums reisten, und war bisher ein einmaliges Ereignis, das sich nicht wiederholte.

Im Falle Spaniens forderten Iberia und ein Teil der Luftfahrtindustrie mehr Polizisten, woraufhin die Regierung eine Verstärkung von 300 Polizisten für Barajas und 200 weiteren für die übrigen Flughäfen anordnete. Insgesamt 500 zusätzliche Polizeibeamte, um die Zahl der freien Stellen für diesen Sommer zu decken, die noch nicht in Kraft getreten ist.

Iberia beziffert die Zahl der Kunden, die seit dem 1. März aufgrund von Problemen bei der Passkontrolle ihren Anschlussflug verpasst haben, auf rund 15.000. Der Verband der Fluggesellschaften (ALA) hat bereits vor diesen Verspätungen gewarnt und eine stärkere polizeiliche Besetzung der Passkontrollen an Flughäfen mit starkem internationalem Verkehr gefordert.



Die Ursache für diese Probleme in Spanien liegt darin, dass in diesem Sommer zum ersten Mal eine Passkontrolle für das Vereinigte Königreich, Spaniens wichtigste Touristenquelle, vorgeschrieben ist.

In Spanien könnten die größten Probleme in diesem Sommer jedoch auf dem Flughafen von Barcelona auftreten, da dort der Luftverkehr überlastet ist. Dabei ist zu bedenken,

dass 80 % der Zwischenfälle im spanischen Luftraum in Frankreich und Deutschland stattfinden. Es handelt sich also nicht um ein Problem von Enaire (das den spanischen Luftverkehr verwaltet), sondern von Europa.

Die Verkehrssättigung geht in diesem Jahr noch weiter. Es wird erwartet, dass sich diese Situation in den kommenden Monaten in Frankreich noch verschärfen könnte, da das Kontrollzentrum in Reims (Frankreich) wegen der Einführung eines neuen Flugsicherungssystems bis Ende August seine Tätigkeit einschränken wird, wie die ALA bereits vor Monaten warnte.

Die Situation hat sich nicht verbessert, sondern könnte sich sogar noch verschlechtern. Airports Council International (ACI Europe), der Dachverband der Flughäfen, und die Airport Services Association (ASA) haben davor gewarnt, dass sich die Probleme im Laufe des Sommers verschärfen werden, insbesondere an den größeren Drehkreuzen.

66 % der europäischen Flughäfen erwarten eine Zunahme der Flugverspätungen, 16 % rechnen mit mehr Annullierungen und 35 % glauben, dass der Personalmangel ihren Betrieb auch über den Sommer hinaus beeinträchtigen wird.

Der Airports Council International stellt fest, dass sich die Erholung des Passagieraufkommens in den letzten Wochen dramatisch und plötzlich beschleunigt hat. Obwohl das Verkehrsaufkommen noch nicht das Niveau von vor der Pandemie erreicht hat, konzentriert sich der Verkehr zunehmend auf die Spitzenzeiten.

Die Bewältigung dieses Anstiegs und der Konzentration des Luftverkehrs ist eine Herausforderung für die Flughäfen und ihre Betriebspartner, insbesondere für die Bodenabfertigungsdienste.

Dies hat zu einer Zunahme von Flugverspätungen und -annullierungen



und allgemein zu einer Verschlechterung des Fluggastaufkommens auf vielen Flughäfen geführt, da wichtige Vorgänge wie das Einchecken, die Sicherheitskontrolle oder die Gepäckabgabe mit längeren Wartezeiten verbunden sind. Zwar ist jeder Flughafen anders und das Ausmaß dieser Störungen ist sehr unterschiedlich, doch der Hauptgrund dafür ist die Unfähigkeit, den Personalbestand auf das für die Bewältigung des steigenden Passagieraufkommens erforderliche Niveau zu bringen.

Diese Krise beim Bodenabfertigungs- und Flughafenpersonal ist in erster Linie auf die Auswirkungen der Covid-19-Krise zurückzuführen, da viele dieser Arbeitnehmer aufgrund des Zusammenbruchs des Luftverkehrs in den Jahren 2020 und 2021 entlassen wurden.

Darüber hinaus handelt es sich um Arbeitsplätze, die seit vielen Jahren am unteren Ende der Lohnskala angesiedelt sind und zudem Schichtarbeit an 7 Tagen in der Woche erfordern. Dies erschwert die Anwerbung von Bewerbern in einer Zeit, in der sich der Arbeitsmarkt in ganz Europa erholt.

Auf kurze Sicht gibt es keine schnelle und einfache Lösung. Flughäfen und Bodenabfertiger schlagen jedoch eine Reihe von Maßnahmen vor, um Warteschlangen und Verspätungen zu verringern. Erstens: schnellere Sicherheitsüberprüfungen für Arbeitnehmer. Und auch, dass die Fluggesellschaften ihre Flugpläne anpassen, um Verkehrsspitzen abzubauen und ungenutzte Flugrechte zurückzugeben.



THE PARTNERSHIP



FEDERACJA
PRZEDSIĘBIORCÓW
POLSKICH

CALPE
CENTRUM ANALIZ LEGISLACYJNYCH
I POLITYKI EKONOMICZNEJ

LPSDPS



ASITECO
Asociación Industrial, Técnica y de Comercio

bsw Bildungswerk der
Sächsischen Wirtschaft gGmbH



**Funded by
the European Union**

THE SOLE RESPONSIBILITY LIES WITH THE AUTHOR. THE EUROPEAN
COMMISSION IS NOT RESPONSIBLE FOR ANY USE THAT MAY BE MADE
OF THE INFORMATION CONTAINED THEREIN.

THIS COPY IS FREE