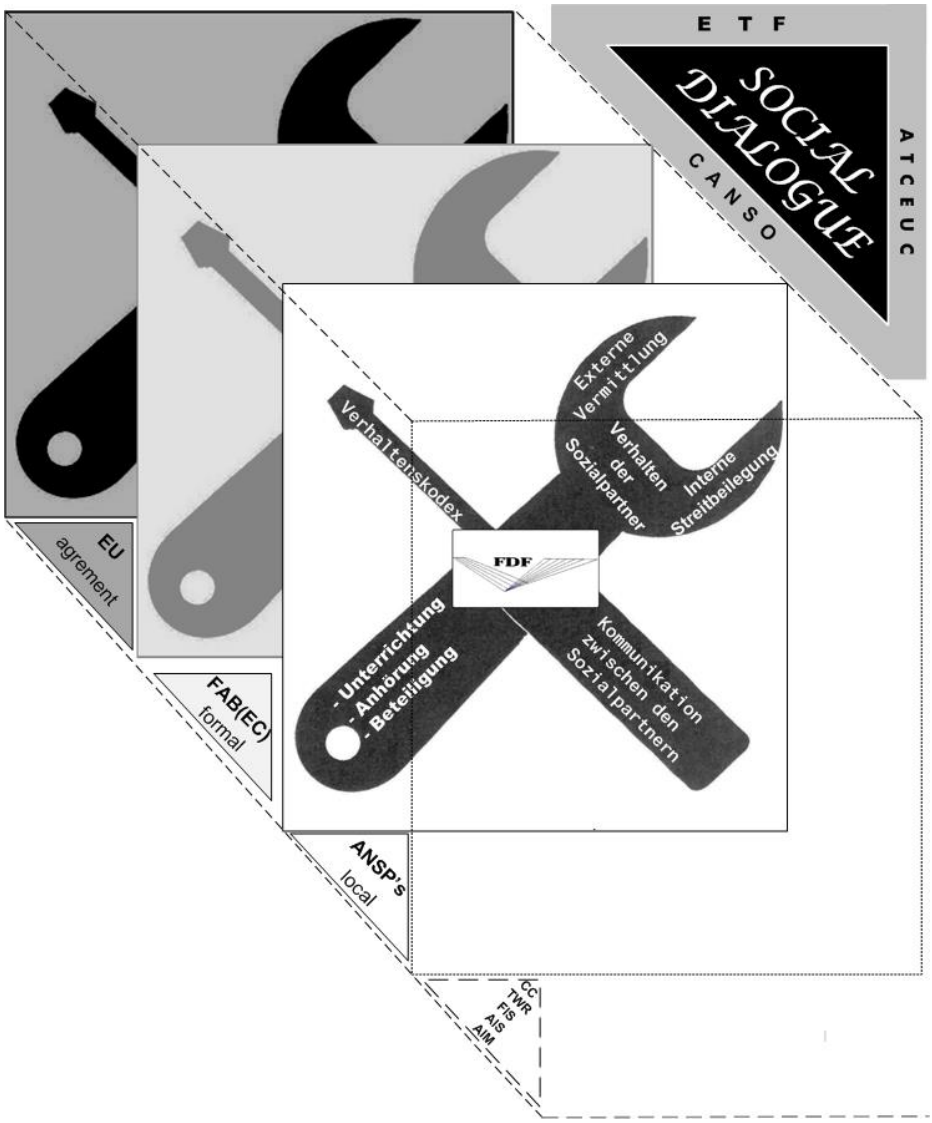
# inside direct

# 01/2019 – Part II

**06. August 2019**

# SD TOOLBOX SCHULUNG, ein guter Schritt für die Zukunft




**Bitte weiterreichen - auch in andere Bereiche!!!!!**

*Nun zu dem eigentlichen Kapitel der SD Toolbox*

## 1. Verfahrensvereinbarung (Code of Practice)

Die Väter der SD Toolbox empfehlen am Anfang der eigentlichen Verhandlungen, Vereinbarungen über Verfahren, die zwischen der Unternehmensleitung und den Arbeitnehmervertretern getroffen wurden, in einem schriftlichen Dokument wie einem Verhaltenskodex zu formulieren und diese von beiden Parteien zu unterzeichnen. Der Umfang dieser Vereinbarung richtet sich danach ob es sich um ein lokales oder nationales Thema handelt. Eine rechtzeitige allumfassende Information aller wird natürlich vorausgesetzt und erwartet. Können Streitigkeiten lokal nicht aus dem Weg geräumt werden, können diese in die nächst höhere Stufe gegeben werden.

Geschäftserfolg und Vertretungsrecht stehen sich gegenüber.
Respekt-Ehrlichkeit-Vertrauen-Offenheit und Leitungsverantwortung sollten nicht nur leere Worthülsen sein um sinnvolle Beiträge zu erbringen. Ein rechtzeitiger Austausch von Informationen – einander zuhören und sich an getroffene Vereinbarungen zu halten sind die gewünschten Erwartungen der Sozialpartner und können Streitigkeiten vermeiden. Das gegenseitige Verständnis für Probleme des Verhandlungspartners kann Streitigkeiten vermeiden. Konsultation mit seinen Gremien und bestehender (fortgesetzter/geführter) Dialog und die Identifizierung/ Benennung der Probleme könne zur Lösung der Meinungsverschiedenheit beitragen. Werden die Wunschergebnisse nicht erreicht, müssen sich die Akteure über die Ausmaße des Rückfalls bewusst sein. Die Rechte der Gewerkschaft und Ihrer Mitglieder sind im besonderen Masse geschützt – Rede und Versammlungsfreiheit – Freistellung - Kostenerstattung (Unterkunft Fahrtkosten, Tagegeld, Tagungspauschale) (näheres siehe auch Anhang II)

## 2. Verhalten der Sozialpartner

Die Einigkeit der Sozialpartner kann nur auf Vertrauen und gegenseitigem Respekt basieren. Das Organisationsverhalten „Vertrauen“ ist eine Schlüsselfunktion im Bereich der Verhandlungen

Robert Bruce Shaw (brit. Autor) in seinem Buch „Trust in the Balance" folgende wichtige Aussage:

„*Wir brauchen Vertrauen, weil wir alle in einer komplexen Welt leben, die wir nicht vollständig verstehen können, auf Menschen angewiesen sind, die wir nie vollständig kennen können, und auf Organisationen, die es nicht nur gibt, um unsere persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen*."

In der Toolbox werde u.a. acht Schlüssel Prinzipien des Verhaltens der Parteien aufgeführt, um das gegenseitige Vertrauen und Verständnis zu untermauern.

1. Beide Parteien schätzen den Beitrag des anderen und arbeiten zusammen

2. Während anerkannt wird, dass der Arbeitgeber die Verantwortung für die Leitung des Unternehmens hat, erkennt der Arbeitgeber auch die Legitimität und den Wert der Beiträge der Gewerkschafts- / Arbeitnehmervertreter an

3. Beide Parteien bemühen sich, wann immer möglich übereinstimmende -, vereinbarte Erklärungen abzugeben.

4. Beide Seiten erkennen die benannten Delegierten als befugte Vertreter ihrer Organisation an.

5. Allen Beteiligten ist bewusst, dass es trotz guter Kontakte; immer noch zu Meinungsverschiedenheiten kommen kann, aber allen steht der formelle Prozess der Arbeitsbeziehungen immer noch frei zur Verfügung.

6. Beide Seiten sehen die aufgewendete Zeit als langfristige Einsatz an und übernehmen den Be-/Stand an Vereinbarungen und informieren alle über den Sachstand der Beratung/Abschlüsse.

7. Beide Seiten regen ungezwungene Diskussionen an.

8. Werte wie Respekt, Vertrauen, Verständnis, Offenheit, Zuhören, Loyalität, Ehrlichkeit, Zusammenarbeit, Partnerschaft und Nichtdiskriminierung sind für die Verbesserung der Qualität des sozialen Dialogs von größter Bedeutung.

## 3. Kommunikation zwischen den Sozialpartnern

Bei Kommunikation geht es nicht nur ums ***Sprechen***, sondern auch ums ***Zuhören***. Offene Treffs, Eins zu Eins (Face to Face) Gesprächen und ansprechende Präsentationen sind weitere wichtige Kommunikationswerkzeuge neben der Möglichkeit von Mitarbeiterbriefings, Posts und div. Veröffentlichungen in den Sozialen Medien.

Eine Schlüsselkompetenz, aller Parteien, ist das **"aktives Zuhören**".

- *Wir müssen zuhören ->*
- *bevor wir reden ->*
- *wir müssen die Position der anderen Partei verstehen->*
- *bevor wir erwarten können, dass unsere eigene Position verstanden wird.*

Die Schlüsselelemente des aktiven Zuhörens sind:
aufpassen/Wahrnehmen

- *Ein Ziel des aktiven Zuhörens ist es,*
- *einen angenehmen Ton festzulegen*

- *und der anderen Person*

  - *Zeit*
  - *Gelegenheit zum Nachdenken zu geben*
  - *Gelegenheit zum Sprechen zu geben*

Achten Sie auf Ihre Außenwirkung sowie auf Ihre Körpersprache. Konzentrieren Sie sich auf den Moment und gehen Sie Respektvoll vor. Ein Tipp / Hilfe wäre, wenn Sie die Perspektive der anderen Person Gedanklich einnehmen, können Sie die Beweggründe/Probleme des anderen besser reflektieren und verstehen.

## Grundprinzipien der Überzeugung

Der Weg vom „***NEIN***“ zum „***JA***“
(siehe auch Anhang (**o)** TedTalk von Professor William Ury (**p**))

Die sechs Grundprinzipien der Überzeugung sind:

*1. **Gegenseitigkeit** - Menschen geben zurück, was ein anderer ihnen gegeben hat*
*2. **Mangel/Knappheit** - Gegenstände und Gelegenheiten werden begehrenswerter, wenn sie weniger zugänglich sind*
*3. **Autorität** - Menschen werden leichter von denjenigen beeinflusst, die sie als legitime Autoritäten betrachten*
*4. **Konsistenz** - Die Menschen haben ein starkes Bedürfnis, mit ihren früheren Meinungen, Behauptungen und Handlungen im Einklang zustehen*
*5. **Sympathie** - Menschen lassen sich leichter von denen beeinflussen, die sie mögen*
*6. **Sozialer Beweis / Konsens** - Menschen entscheiden oft, was zu tun ist, indem sie sich ansehen, was andere ähnlich gemacht haben*

Anm.: siehe (Anlage **(q)** hier zu YouTube-Clip von Robert Cialdini und Steve Martin über die Wissenschaft der Überzeugung.

Das Einrichten von Arbeitsgruppen / Unterausschüssen für spezielle Themen/Probleme/Aufgaben kann den weiteren Verlauf der Kommunikation in den Vorständen/Hauptarbeitsgruppen sehr hilfreich sein.

Hauptziel ist es, eine positive Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern durch den Dialog und dem Vertrauen beim Meinungsaustausch herzustellen.

## 4. Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung der Gewerkschaften

Das Wort Dialog stammte aus zwei griechischen Worte „dia“ (durch /miteinander) und Logos (Wort). also miteinander reden …im Gespräch bleiben. Oft wird die Unterrichtung der Arbeitnehmer durch die Arbeitgeber mittels sogenannten Newslettern erfolgen, das ist kein Dialog im gewünschten herkömmlichen Sinn, sondern eine "Top-down" –Kommunikation, die dem Arbeitgeber nur ein gutes Gewissen verschafft. Dialog ist ein interaktiver Zwei-Wege-Prozess, sprich Austausch von Strategien - Informationen-und Meinungen.
Eine weitere interessante Möglichkeit des Informationsaustausches, ist das in Japan übliche Entscheidungsfindungsfindungssystem RINGI SEIDO (s).
Hier findet Vertikal (in der Gruppe z.B. AIM-FIS-CC Langen) und Horizontal (in der Ebene TWR – Regionalstelle - ANSP –Fabec – FAB) eine Beteiligung von vielen Experten statt (Button – Up). Bei diesem RINGI SIDO Verfahren stößt die Geschäftsführung den Prozess nur an, die daraus resultierenden / getroffenen Entscheidungen werden von (allen) vielen mitgetragen und umgesetzt.
Aussprachen in den verschiedenen Gremien / Ebenen

**Politiker <> Sozialpartner** (Strategien)
**Unternehmer<>Arbeitnehmervertretung** (Vereinbarungen)
**Vorgesetzter<> Mitarbeiter** (Aussprachen)

sind wichtig, damit das Fass nicht zum Überlaufen kommt.
Viele Probleme werden durch bestehende Tarifverträge in der Ebene geklärt, bei bevorstehenden Tarifverhandlungen ist der Dialog zwischen den Sozialpartner der Ebenen / Geltungsbereiche wichtig. Wie mehr oder weniger intensiv der soziale Dialog ablaufen kann zeigt uns die Abbildung 2.

Abbildung 2 Intensität des Sozialen Dialog

In der folgenden Abbildung 3 ist die "intensivste" Form des sozialen Dialogs /Verhandlungen als Konsultation oder Informationsaustausch mit all seinen Möglichkeiten dargestellt.

# Die Phasen und Taktiken von Positionsverhandlungen

**Verhandlungen planen**
> Probleme erkennen und feststellen
> Unterteilen von Problemen
> Probleme priorisieren
> Tarifbandbreite einschätzen
> Macht / Kräfte einschätzen
> Bewegung ( bei Verhandlungen) planen
(inkl. Zugeständnisse, Gemeinsamkeiten, Drucktaktiken, Eröffnungsmöglichkeit)

**Verhandlungsführung**
# Verhandlungsgrenzen festlegen
# Überprüfen Sie das Verständnis/die Lesart
# Seine Positionen ermitteln
# Klima einstellen
# Erwartungen manipulieren

**Hinweise:**
- Reagieren Sie & zeigen Sie die Bereitschaft, wenn Bewegung in die Verhandlung kommt
- Vermeiden Sie Aussagen zu qualifizieren
Achten Sie auf die Anzeichen für die Bereitschaft, sich in den Verhandlungen zu bewegen
* Reden Sie weiter
* Reagieren Sie, Seite an Seite auf die Reaktionen des Gegenüber
* Belohnen Sie keine Unnachgiebigkeit
* Sparen Sie nicht mit Informationen

**Zum Fortfahren der Verhandlung vorschlagen**
> Vorschlagen statt streiten
> Übergang von vorläufig / allgemein zu spezifisch
> Seien Sie in Bezug auf Allgemeingültigkeiten fest und in Bezug auf Besonderheiten flexibel
> Erzwingen Sie nicht das Tempo
> Bedingte Vorschläge machen
> Realistisch öffnen und bescheiden bewegen
> Vorschläge von Rechtfertigung trennen
> Vorschläge untersuchen
> Suche nach Alternativen
> Zusammenfassen und überprüfen

**Rahmen und Verhandlung**
o Verhandlungspaket auch an die Interessen aller richten
o Wertzugeständnisse zu Bedingungen ist das Interesse der anderen Parteien
o Denken Sie kreativ über alle Möglichkeiten nach
o Linkkonzessionen ("wenn dann")
o Probleme / Prioritäten prüfen
o Bei Diskussionen nicht führen
o Zugeständnisse & Akzeptanz sind wichtig

**Druck ausüben**
> Zeigen Sie Mängel, Widersprüche und fehlende Argumenten auf
> Erläutern Sie die negativen Folgen der Zustimmung zu den Forderungen und Vorschlägen
> Rechtfertigung der Position verlangen
> blow hot and cold with the same mouth
> Grundsatzverpflichtung
> Sanktionsdrohungen
> Anwendung von Sanktionen
> Verwendung von Zeitdruck
> Moralische Appelle
> Machen Sie die Angebote öffentlich
> Arbeitsniederlegungen
> Erinnerung an frühere Beziehungen
> Hinzufügen von Informationen / neuen Umständen

**Mit den Einschüchterungen der anderen Seite umgehen**
> Vermeidung, Bleibenlassen
> Verzögern Sie das Beantworten oder Anzeigen der Position
> *red herring*(dtsch. Ablenkungsmanöver)
> Falsch, - nicht richtig
> Zusammenfassung
> Frage an Mandate - Stelle
> Caucus – Versammlung Mitgl.
> Verwendung der Frage
> Auf Zeit spielen
> Teamunterstützung
> Agenda anpassen
> Geringe- / keine Reaktion
> Bitten Sie die anderen Parteien um Vorschläge
> Humor
> Vermeiden Sie aggressive Reaktionen
> Vermeiden Sie Sackgassen
> Fragen offen halten

**Abschluss und Vereinbarung**
Zugeständnisse -> Zusammenfassung - ›Vertagung -> Entweder oder -> Sonst

Dabei ist ersichtlich, dass Streitigkeiten bei einzelnen Position/Punkte dazu führt das Vereinbarungen zu einem schlechten oder sogar gar keinem Ergebnis führen. Wichtig ist es das Gespräche und Verhandlungen am Laufen bleiben. Diese grundsätzlichen Verhandlungen beinhalten immer die grundlegenden Faktoren.

- ***Mensch*** (trenne den Menschen vom Problem und betrachte nur das Problem)
- ***Interessen*** (sind Verhandlungspositionen, die verdecken, was eigentlich Mitarbeiter wollen)
- ***Optionen*** (kann nur das sein, was auch gegenseitiger Gewinn ist. Win/Win Option)
- ***Kriterien*** (eine gerechte Lösung finden, so dass keine Partei bloßgestellt wird.)

*Ergänzend zu dem Thema möchten wir auf zwei interessante links hinweisen*

***(t) Link zum Board-Level Worker/Trade Union Participation***
***(Arbeitnehmer- / Gewerkschaftsbeteiligung auf Vorstandsebene)***

***(u)*** *http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Map-of-European-Industrial-Relations*

*(Arbeitnehmer/Gewerkschaften Beteiligung)*

## 5. Interne Streitbeilegung

In der Toolbox SD werden die Bedeutungen eines oder mehrerer interner Ausschüsse für eine rasche und wirksame Bearbeitung von Streitigkeiten zwischen den Sozialpartnern unterstrichen.

Hierbei kann es sich um ein "**ständigen Ausschuss**" handeln, der sich regelmäßig trifft, und sich um allgemeine Streitfragen kümmert (z. B. Arbeitsbelastung oder Arbeitszeit- / Schichtregelungen) oder um einen „**Ad-hoc-Ausschuss**“
der eingesetzt wird, um sich mit bestimmten Fragen zu befassen (z. B. Einführung neuer Technologie).

In jedem Fall ist es wichtig, dass die Sozialpartner im Gespräch bleiben .

In der Toolbox SD werden die **folgenden Punkte** besonders hervorgehoben, welche bei den internen Streitbeilegungsausschüssen zu beachten sind:

· **Zusammensetzung** (Anzahl der Führungskräfte und Arbeitnehmer- /Gewerkschaftsvertreter)
· **Geltungsbereich** (ist zu diskutieren ?)
· **Ziele** ( damit Zeit und Ressourcen optimiert werden )
· **Zeitplan** (einschließlich der für die Konsultationen benötigten Zeiten)
· **Protokoll** (für die evtl. Erstellung von TV –Verordnungen etc.)

Alternative Streitbeilegung (**A**DR) (siehe unter (v) ist in der Regel mit dem **Einsatz von Dritten** verbunden, die sich häufig vor einer gerichtlichen Anhörung (wie in Kapitel 6 der Toolbox beschrieben ist) mit Mediation und Schlichtung befassen. Die folgende Tabelle (1) (Praxis /Beispiele der Schlichtung) veranschaulicht diese weitere Vorgehensweise.

| | Gewöhnliche Streitigkeiten | Konfliktlösung |
|---|---|---|
| **Konflikt einbeziehen EINZEL-PERSON** | + Formelle schriftliche Beschwerde und Disziplinarverfahren, hier ist die nächst höhere Führungsebenen progressiv ein zu beziehen um Streitigkeiten bei zu legen | + Open-Door-Richtlinien (EU-*Richtlinie* 2004/83/EG) siehe **(w)**<br>+ „**Speak-up**“ u.ä. siehe **(x)**<br>+ Bürgerbeauftragter siehe **(y)**<br>+ Externe und interne Experten / Mediatoren<br>+ Überprüfen Sie die Gruppe von Managern oder Kollegen<br>+ Fürsprecher der Mitarbeiter<br>+ Schiedsgericht |
| **Konflikt einbeziehen Gruppe** | + Formelle schriftliche Streitigkeiten und Verfahren die hier mit weiteren nächst höheren Ebenen des Managements bei gelegt werden.<br>+ Schlichtungsstelle bereitgestellt Agenturen für Schlichtung und Entscheidung (z. B. in Irland, Rights Commissioners, Labour Relations Commission und Arbeitsgericht). | +Unterstützende Verhandlung / Mediation innerhalb des Verfahrens, um eine Sackgasse zu vermeiden<br>+ Brainstorming und verwandte Techniken<br>+ "Zinsbasiertes Verhandeln"<br>+ Privates Schiedsverfahren + Intensive Kommunikation Thema Change Management |

*Anmerkung: verweisen möchten wir noch auf das Beispiel **(z)***
*"Irish Aviation Authority Internal Dispute Resolution Board Charter"*

Trotz alledem kann es unter den Sozialpartner bei Verhandlungen,
zu einem Stillstad der Gespräche kommen, man befindet sich in einer Sackgasse
hier kann uns die externe Mediation helfen.

## 6. Externe Mediation

*- definiert sich als ein Prozess der unabhängigen und unparteiischen Hilfestellung bei einem vorhandenen Streit*
*- ist ein Instrument, das bei der Verwaltung und Beilegung des Streits hilft.*
*Bei der Externe Mediation gibt es folgende Formen:*
***- die Schlichtung***
***- die Mediation***
***- die Schiedsgerichtsbarkeit***

**Die Schlichtung**

soll den Parteien helfen, eine einvernehmliche Lösung zu finden.
Die Schlichtung wird häufig bei Beteiligungsrechte der Sozialpartner angewandt um,
so dass eine Einigung zu erzielen.

Der Schlichter kann eine nützliche Rolle spielen,

- indem er einfach Fragen stellt,
- Positionen oder Grundsätze klarstellt
- und sich mit den Streitparteien sowohl einzeln als auch gemeinsam auseinandersetzt.

**Die Mediation**

ist das am weitesten verbreitete Verfahren
zur Beilegung von Interessens- und Kollektivrechtsstreitigkeiten.
Während sich die Rolle des Dritten in Vermittlungsprozessen (ADR)
auf die bloße "Friedenssicherung" beschränkt,
kann ein Mediator auch Vergleichsvorschläge unterbreiten.
Es steht den Parteien frei, diese Vorschläge anzunehmen oder abzulehnen.

**Die Schiedsgerichtsbarkeit**
wird im Allgemeinen als letzte Möglichkeit angesehen, daher wird es normalerweise erst angewendet, nachdem alle Vermittlungsversuche fehlgeschlagen sind.

In vielen Ländern ist Schiedsgerichtsbarkeit mit kollektiven Rechtsstreitigkeiten verbunden, während sie in anderen Ländern nur im Falle eines Interessensstreits Anwendung findet.

Leider sind diese verschiedenen Formen der alternativen Beilegung von Arbeitskämpfen, insbesondere wenn sie neu gegründet wurden (z. B. in vielen EU-13-Mitgliedstaaten), allzu oft nicht voll funktionsfähig, verfügen nicht über das erforderliche Fachwissen oder leiden unter Bürokratie und Formalismus.
Zum Glück gibt es in den meisten EU-Mitgliedstaaten Mantel-/Tarifverträgen, in denen die Laufzeit, sogenannte Friedensverpflichtung und das Streitbeilegungsverfahren festgeschrieben steht.

Hier ein vergleichender Überblick der verschiedenen ADR/ Schlichtungsmöglichkeiten der EU 27 Staaten im Streitfall

**Im Streitfall einzuhaltende Verfahren**

| Land | **Frieden-pflicht** | Verfahrenshinweis | | Streit Regelung | *Letzte Erwägung** |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Beachten | Abstimmung | | |
| Austria | ✓ | | | | ✓ |
| Belgium | ✓ ** | | | | |
| Bulgaria | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Croatia | | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Cyprus | | ✓ *** | | | |
| Czech Rep. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Denmark | ✓ | ✓ *** | ✓ *** | ✓ | |
| Estonia | | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Finland | ✓ | ✓ | | | |
| France | | ✓ *** | | | ✓ |
| Germany | ✓ | | ✓ | | ✓ |
| Greece | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Hungary | | | | | ✓ |
| Iceland | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Ireland | | ✓ | ✓ | | |
| Italy | ✓ | | | ✓ | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Latvia | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Lithuania | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Luxembourg | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| Malta | | | | ✓ | |
| Netherlands | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Norway | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Poland | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Portugal | ✓ | ✓ | ✓ **** | | |
| Romania | ✓ | | ✓ | ✓ | |
| Spain | ✓ | ✓ | | | |
| Slovakia | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ |
| Slovenia | | ✓ | ✓ | ✓ | |
| Sweden | ✓ | ✓ | | | |
| UK | | ✓ | ✓ | | |

ADR -> Umfang sich auf die alternative Streikbeilegung einzulassen
Countries with ***low use of ADR***
Countries with **medium/high use of ADR**

Anmerkungen:
* Streikaktionen müssen "verhältnismäßig" sein.
** Gesetzlich nicht durchsetzbar
*** Tarifvertraglich geregelt
**** Öffentlicher Sektor
***** Keine Gewerkschaft

Quelle: Wiebke Warneck (2007) Streikregeln in der EU27 Brüssel: ETUI, S.10.

In **Deutschland** hingegen bleibt die Mediation in kollektiven Konflikten eine Ausnahme. Bei uns hat die Tarifautonomie/-freiheit eine lange Tradition und hat sich bewährt. Der Eingriff Dritter (Schlichter) in dem kollektiven Konflikt ist in der BRD und elf andern EU – Mitgliedstaaten **(grau hinterlegt)** üblich.

In **Frankreich** wird Mediation von den Hauptakteuren als gesetzlich zulässige Möglichkeit und nicht als Notwendigkeit angesehen.
In einigen "strategischen Sektoren", einschließlich des Verkehrssektors, sieht das Gesetz jedoch vor, dass sowohl vor als auch während eines Streiks die Inanspruchnahme einer Mediation zwingend erforderlich ist.

**Belgien** hat eine staatliches, kostenloses Schlichtungs- und Vermittlungsdiensts, das im privaten und den öffentlichen Sektor bei kollektiven Arbeitskonflikten tätig wird.
Die Teilnahme ist freiwillig und wird sehr geschätzt.

Erkennbar ist das der Eingriff von Ombudsleuten in kollektive Arbeitsstreitigkeiten in Europa sehr unterschiedlich gehandhabt wird.
Innerhalb der FABEC gibt es Länder, in denen die Sozialpartner an altbewährte kollektiver Vermittlung und Schlichtungsstellen/-verfahren festhalten.

Die Europäische Kommission und andere europäische Agenturen sind jedoch bestrebt, die gesetzlichen Vorschriften für die Anwendung von ADR voran zu treiben, um somit unmittelbar nach einer Anhörung, den Streit endgültig gerichtliche beizulegen. Alternativ oder zusätzlich kann die Ernennung von öffentlich finanzierten Fachleuten oder von privaten Fachleuten vorgesehen werden, welche aber vor einem gerichtlichen Beschluss tätig werden müssen. Bei der Erarbeitung weiterer Gesetze und Vorschriften/Verordnungen sind in jedem Fall die Sozialpartner im vollen Umfang mit zu beteiligen.

**Fazit:**

**Das SD TOOL ist ein sehr gutes WERKZEUG, aber es muss von allen Beteiligten Sozialpartnern gepflegt, benutzt, gelebt und verinnerlicht werden!!!**

***Das ist Einer der wichtigen AUSSAGEN:***

***Beschäftigte und Soziales bilden den Kern der EU Werte“**

*Angefertigt & für die Richtigkeit: Wolfgang Hieronymus-Amberger*

Gerrit Kühne
Vorstand für Presse- & Öffentlichkeitsarbeit

Wolfgang Hieronymus-Amberger
Vorstand für
Technik, Beamte und Gewerkschaft ver.di

Besucht den Fachverband auch im Internet unter http://fdf-online.de/,
https://de.wikipedia.org/wiki/Fachverband_der_Flugsicherung_Deutschland
oder auf unserer Facebook-Seite https://www.facebook.com/#!/groups/FDF.de/

**Bitte weiterreichen - auch in andere Bereiche!!!!!**