



BÜNDNISSE FÜR BESCHÄFTIGUNG UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

In den letzten Jahren ist die Beschäftigungspolitik zu einem der wichtigsten Punkte auf der Prioritätenliste der Politik der Europäischen Union geworden. Unternehmen sehen sich der Aufgabe gegenüber, Arbeitsplätze zu erhalten und zu schaffen sowie in einem zunehmend globalen Arbeitsumfeld konkurrenzfähig zu bleiben. Mit den Tarifverträgen, die als „Bündnisse für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit“ (BBW) auf berufsübergreifender, branchenspezifischer Ebene sowie arbeitsplatzbezogen und firmenintern geschlossen wurden, entstand in vielen Staaten ein neuer, innovativer Ansatz für Tarifverhandlungen. In dieser Broschüre sind die Ergebnisse einer groß angelegten vergleichenden Untersuchung über Art und Umfang dieser Vereinbarungen zusammengefasst, die von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen durchgeführt wurde. Sie zeigen 11 EU-Mitgliedstaaten im nationalen Überblick sowie detaillierte Fallstudien, die in diesen Staaten durchgeführt wurden, und Daten aus der Datenbank der Europäischen Beobachtungsstelle für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen, EIROnline.

Wichtigste Ergebnisse

- BBW führen zu einer Erweiterung und Vertiefung der Agenda für Tarifverhandlungen. Dies ist ein Indiz dafür, dass ein stärkerer Wettbewerb die Arbeitgeber nicht nur zur Kostensenkung, sondern auch zur Förderung der Mitarbeit vonseiten der Arbeitnehmer anhält, denn beide dieser Faktoren müssen im Sinne einer anhaltenden Verbesserung gleichzeitig berücksichtigt werden.
- Diese Vereinbarungen werden von über 10 % der Firmen in mehreren Staaten (Deutschland, Spanien, Niederlande) abgeschlossen und sind somit stärker verbreitet als ursprünglich angenommen.
- BBW werden hauptsächlich in der Fertigungsindustrie, in Banken und in vor kurzem privatisierten öffentlich-rechtlichen Körperschaften eingesetzt, denn auf diesen Zweigen lastet ein großer Druck zur Umstrukturierung und somit zur Anpassung an die sich wandelnden Marktbedingungen.
- Mit Hilfe von BBW kann die Arbeitgeberseite Kosten senken, die Flexibilität erhöhen und die Unternehmenskultur an den zunehmenden Wettbewerbsdruck anpassen.
- BBW geben Arbeitnehmervertretern die Möglichkeit, Arbeitsplatzverluste auf ein Minimum zu reduzieren und ihre Rolle im Entscheidungsfindungsprozess des Unternehmens zu stärken.
- Viele BBW haben die Verbesserung der Stellung von benachteiligten Gruppen zum Ziel; dazu gehören Frauen, Auszubildende und ethnische Minderheiten.
- Die Untersuchung zeigt, dass diese Vereinbarungen trotz ihres positiven Beitrags zur Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung nicht als ausreichende Grundlage für Wachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen angesehen werden.
- BBW begünstigen die Dezentralisierung von Tarifverhandlungen mit einer breiteren Beteiligung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern im Rahmen eines aufrichtig partnerschaftlichen Ansatzes.
- BBW begünstigen auch den Wechsel der Betonung vom „verteilenden Verhandeln“ auf das „integrative Verhandeln“, was nicht nur Kompromisse, sondern auch das fortwährende gemeinsame Überwachen und Bewerten beinhaltet.



Verbreitung der BBW

Die Untersuchung zeigt, dass branchenspezifische Vereinbarungen über Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit in der Mehrzahl der EU-Staaten abgeschlossen wurden, ausgenommen in Griechenland, Irland und dem Vereinigten Königreich. In Griechenland und Irland bestanden „Sozialpakete“ auf nationaler Ebene, die denselben Themenbereich abdecken. Der einzige Staat, der keine Vereinbarungen auf nationaler oder branchenspezifischer Ebene abgeschlossen hat, war daher das Vereinigte Königreich. Diese Tatsache spiegelt das Fehlen einer Tradition nationaler Tarifverhandlungen und den seit langer Zeit vor sich gehenden Rückgang der branchenspezifischen Tarifverhandlungen im privaten Sektor wider.

Trotz der Präsenz nationaler und/oder branchenspezifischer Bündnisse bestehen praktisch überall außer in Griechenland Betriebsvereinbarungen über Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit. Anhand der vorliegenden Daten kann kein genaues Bild gezeichnet werden; dennoch ist anzunehmen, dass diese Vereinbarungen auch weit verbreitet sind. Zum Beispiel wurde berichtet, dass in den Jahren 1997 bis 1998 in Deutschland etwa für jeden vierten Arbeitsplatz mit Arbeitnehmervertretung (d. h. ungefähr jeden Zehnten von allen Arbeitsplätzen) eine solche Vereinbarung abgeschlossen wurde. In Spanien ging es im Jahr 1997 bei 10 % der Tarifverträge um den Erhalt und bei 5 % um die

Schaffung von Arbeitsplätzen. Beinahe 40 % der Tarifverträge über Arbeitszeitverkürzungen in Frankreich beinhalteten 1998 auch Bestimmungen zur flexibleren Handhabung von Schwankungen des Arbeitsanfalls.

Wesentliche Merkmale

Es gibt kein „typisches“ BBW; dennoch finden die meisten im Zusammenhang mit Umstrukturierungen statt und haben zwei wesentliche Ziele:

- Beschränken von Kürzungen auf ein Minimum, Arbeitsplatzertret und/oder -stabilisierung;
- Reduzieren der Kosten des Unternehmens und/oder Erhöhen seiner Flexibilität bei gleichzeitigem Leisten eines Beitrags zur Schaffung der Zukunftsbedingungen für Wirtschaftswachstum und Schaffung von Arbeitsplätzen.

In Kasten 1 sind die wesentlichen Bestandteile der BBW aufgeführt. Sie sind in vier Kategorien zu unterteilen:

1. Vereinbarungen über die Umverteilung von Arbeit einschließlich Kürzungen der tariflich vereinbarten sowie der effektiven und der Lebensarbeitszeit. Dazu kann ein stärkerer Einsatz von Teilzeitarbeit und Arbeitsplatzrotation gehören;
2. Vereinbarungen über Kostensenkung, z. B. durch Lohndämpfung oder Lohnstaffelung für die gesamte

Kasten 1 Inhalt der BBW

Umverteilung der Arbeit

- Vorübergehende oder langfristige Kürzung der wöchentlichen Arbeitszeit
- Erhöhte Flexibilität und Ausdehnung der Arbeitszeit ohne Überstundenzuschlag
- Verstärkter Einsatz von Teilzeitarbeit
- Ausdehnung der Betriebszeiten (z. B. Wochenendarbeit)

Senkung der Kosten

- Senkung des Lohnniveaus und der zusätzlichen Leistungen, niedrigere Anfangsgehälter für neue Mitarbeiter
- Verpflichtung zu moderaten Lohnforderungen
- Lohnerhöhungen mit Anbindung an Schlüsselindikatoren, wie Preise, Produktivität und Wechselkurse
- Beteiligung am Unternehmenseigentum

Produktivität und Flexibilität

- Bedingungen für den Einsatz von befristeten Arbeitsverträgen, Zeitarbeit und Fremdvergabe von Aufträgen
- Neue Formen der Arbeitsorganisation (z. B. Teamarbeit)
- Fortbildung und Personalentwicklung

Beschäftigungsfähigkeit

- Beschäftigungsgarantie und/oder keine Zwangsentlassungen (ohne zeitliche Begrenzung oder über einen bestimmten Zeitraum)
- Investition in besondere Einrichtungen
- Umwandlung von vorübergehenden in dauerhaftere Anstellungen
- Zusätzliche Beschäftigung bestimmter Gruppen (z. B. Jugendliche, Langzeitarbeitslose)
- Versetzung von Arbeitskräften innerhalb des Unternehmens
- Einführung von „Arbeitsstiftungen“ zur Verbesserung der Beschäftigungsperspektive für freigesetzte Arbeitskräfte

oder einen Teil der Arbeitnehmerschaft, die Einführung flexibler Arbeitszeit ohne Lohnzuschlag und ein stärkerer Einsatz von untypischen Formen der Beschäftigung wie zeitlich befristete Arbeit oder Fremdvergabe;

3. Vereinbarungen zum Ankurbeln der Produktivität und Erhöhen der Flexibilität, z. B. durch Ausbildung, Arbeitsplatzrotation und flexible Arbeitszeiten;
4. Vereinbarung zur Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven für freigesetzte Arbeitskräfte, wenn Arbeitsplatzkürzungen unumgänglich sind, z. B. durch „Beschäftigungsgesellschaften“ oder „Beschäftigungsstiftungen“.

In der Praxis ist der Hauptantrieb und Druck, der von den BBW ausgeht, eher auf den Erhalt als auf die Schaffung von Arbeitsplätzen ausgerichtet. Abgesehen von den Fällen in Frankreich gibt es nur wenige Beispiele für die Schaffung von Arbeitsplätzen, obwohl in Italien, den Niederlanden und Spanien eine Reihe von Vereinbarungen bestehen, die Bestimmungen für bestimmte Gruppen einschließen wie Angestellte mit zeitlich befristeten Arbeitsverträgen, Auszubildende und Frauen. Eine geringere Anzahl von Entlassungen kommt häufig vor, obwohl diese dann in der Regel freiwillig und nicht erzwungen sind. Es fällt ebenfalls auf, dass Lohnkürzungen, insbesondere bei tariflich vereinbarten Grundlohnzahlungen, selten vorkommen.

Das Thema Berufsbildung ist in den Vereinbarungen nicht vorherrschend, was ein Indiz dafür sein kann, dass man sich seiner Bedeutung bewusst ist und daher kein Bedarf für spezifische Bestimmungen besteht. In den Fällen, in denen Berufsbildung Bestandteil der Vereinbarung ist, konzentrieren sich die Arbeitgeber eher auf das Investieren in spezifische als in allgemeine Fähigkeiten. Maßnahmen zur Beschäftigungsfähigkeit kommen seltener vor und fallen häufig in den Bereich „Beschäftigungsgesellschaften“/„Beschäftigungsstiftungen“/„Beschäftigungspools“.

Drei verschiedene Vereinbarungen

Es gibt drei Hauptarten von BBW. Die erste Gruppe konzentriert sich im Wesentlichen auf das *Überleben* des Unternehmens oder einiger seiner Betriebszweige. Die zweite Gruppe dient dazu, die Durchführung von *Sparmaßnahmen* zu unterstützen – dabei geht es weniger um das Überleben des Unternehmens als vielmehr um die Verschlinkung in Anbetracht der neuen Marktbedingungen. Die dritte Gruppe ist darauf ausgelegt, dem Unternehmen bei der Anpassung an die neuen Marktgegebenheiten zu helfen. Die drei Vereinbarungsarten schließen sich gegenseitig keineswegs aus, ihre jeweilige Gewichtung kann allerdings variieren. Es kann auch vorkommen, dass die Verhandlungsführer zunächst in der einen Gruppe beginnen, um sich schließlich einer anderen zuzuwenden.

Branchenspezifische Unterschiede

Unternehmensinterne BBW bestehen hauptsächlich in drei Wirtschaftszweigen: Fertigungsindustrie, Banken und vor kurzem privatisierte öffentlich-rechtliche Körperschaften, denn diese Bereiche sind einem sehr starken Umstrukturierungsdruck ausgesetzt.

In den Sparten Kraftfahrzeuge, Nahrungsmittel und Getränke, Haushaltsgeräte und in einigen Bereichen der Elektronik bestehen Vereinbarungen aller drei genannten Arten. Der Wettbewerb ist zunehmend global, und auf den Märkten herrscht ein Überangebot, was dazu führt, dass der Druck entsteht, bei gleichzeitiger Verbesserung von Qualität und Zuverlässigkeit die Preise zu senken. Eine geringe Anzahl sehr großer multinationaler Unternehmen mit immer stärker integrierten weltweiten Märkten und Produktionsbetrieben ist auch davon betroffen. Der interne Kapitalmarkt dieser Konzerne verpflichtet die Geschäftsführer und Arbeitnehmervertreter einzelner Unternehmen dazu, den „zwingenden Vergleich“ mit den Zahlen von Konzernmitgliedern aus anderen Staaten anzustellen und sich dementsprechend zu verhalten.

Auch im Bankwesen bestimmen die multinationalen Unternehmen den Beschäftigungsmarkt; in diesen Unternehmen werden viele BBW abgeschlossen, die unter den Typ *Sparmaßnahme* fallen. Dennoch bleibt das Privatkundengeschäft, wo die meisten Angestellten beschäftigt sind, meist auf einen Staat beschränkt, und das Ausmaß der hier stattfindenden staatenübergreifenden Integration ist im Verhältnis zur Kraftfahrzeugindustrie vergleichsweise gering. Seit der Einführung von Telefon- und Internetbanking führen neue Technologien und ein stärkerer Wettbewerb im Zusammenhang mit einer zunehmenden Deregulierung dazu, dass auf den Banken vermehrt der Druck lastet, ihre herkömmliche Filialstruktur aufzugeben. Die Fusions- und Übernahmewelle trägt ebenfalls zur Kostensenkung bei.

In den Bereichen Luftfahrt, Telekommunikation und in anderen Versorgungsunternehmen fallen die meisten BBW unter die Kategorie *Anpassung*. Hier hat die Deregulierung dazu geführt, dass der Marktschutz, den die Arbeitgeber bisher genossen, erheblich abgenommen hat, wenn er nicht sogar vollständig aufgehoben wurde. Privatisierungen haben auch zur Folge, dass die Arbeitgeber bei der Ausführung ihrer Tätigkeit die Erwartungen der Anteilseigner berücksichtigen müssen. Tatsächlich hat eine groß angelegte Senkung der Kostengrundlagen Arbeitsplatzkürzungen nach sich gezogen, was häufig als notwendige Voraussetzung für eine effektive Begebung von Aktien an der Börse angesehen wurde.

Zweifelsohne lässt die Ausrichtung der Vereinbarung in dieser Situation keine Wahl mehr. Es spielen dann viele Faktoren eine Rolle, die nicht unbedingt in der Macht der Verhandlungsführer liegen. In manchen Fällen sind die Verhandlungsführer praktisch zu Kostensenkungen gezwungen, während sie in anderen Fällen die Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft durch Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmenskapital sowie ihrer Vertreter an der Ausarbeitung der strategischen Ziele des Unternehmens unterstützen können.

Unterschiede in den Staaten

Obwohl die Zielsetzung jeweils erheblich divergiert, liegt die Betonung der meisten BBW in Deutschland, Irland, Italien, den Niederlanden und dem Vereinigten Königreich auf einer Mischung aus Beschäftigungsgarantie, Verringerung der Beschäftigung und Regelungen zu deren Handhabung, in Kombination mit Bestimmungen über

flexible Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Die BBW in Spanien decken ungefähr diese Inhalte ab, sind aber in verstärktem Maße auf die Umwandlung von zeitlich befristeten in dauerhafte Anstellungen ausgerichtet. In Frankreich wird das Hauptaugenmerk eher auf die Schaffung von Arbeitsplätzen als auf deren Erhalt gelegt. In Österreich und den skandinavischen Staaten bestehen bei Betriebsvereinbarungen weniger augenscheinliche Verbindungen zwischen Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit, wohingegen „Beschäftigungsgesellschaften“ und „Beschäftigungsstiftungen“ vermehrt vorkommen.

Diese Unterschiede spiegeln eher die verschiedenen Ansätze und Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene als die Wirtschaftsbedingungen wider. Zum Beispiel ist in den skandinavischen Staaten die Verbindung zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung Bestandteil von trilateralen Vereinbarungen, bei denen es um allgemeine Wirtschaftspolitik, Lohnpolitik und proaktive Beschäftigungsmaßnahmen geht, was dazu führt, dass firmeninterne BBW nur in Ausnahmefällen abgeschlossen werden. Im Gegensatz dazu gelten im Vereinigten Königreich Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung als Themen für Arbeitgebervertreter und Gewerkschaften, worin sich die Tradition des „Voluntarismus“ widerspiegelt. Frankreich, Italien und Spanien haben bei ihrer Aufteilung der Verantwortung für die Verknüpfung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zwischen der Regierung und den Sozialpartnern wieder eine andere Regelung. Das Hauptaugenmerk liegt bei den BBW auf spezifischen Themen der Gesetzgebung oder Vereinbarungen auf höherer Ebene wie

Arbeitszeitverkürzungen oder der Umwandlung von zeitlich befristeten in dauerhafte Anstellungen.

Die Parteien und ihre Beweggründe

Während bei branchenspezifischen Vereinbarungen die Arbeitgeberverbände und die Gewerkschaften beteiligt sind, kommen bei firmeninternen BBW oft neue Verhandlungsführer an den Tisch. Die Arbeitgebervertreter können die Verantwortlichen für eine Produktlinie oder Personalfachleute sein, die Arbeitnehmervertreter gehören je nach den gesetzlichen Vorschriften der entsprechenden Gewerkschaft oder dem Betriebsrat an. In beiden Fällen können mehrere Schichten involviert sein. Dies zeigt, dass das, was im Wesentlichen eine Rahmenvereinbarung darstellt, Verantwortung für die Durchführung auf einzelne Geschäftsbereiche oder Arbeitsplätze überträgt.

In Kasten 2 ist im Einzelnen dargestellt, dass BBW dem Arbeitgeber die Möglichkeit geben, Kosten zu senken, die Flexibilität zu erhöhen und die Unternehmenskultur dahin gehend zu verändern, dass die Organisation einem stärkeren Wettbewerbsdruck standhalten kann. In den Verhandlungen haben die Arbeitnehmervertreter die Möglichkeit, Arbeitsplätze zu erhalten oder darauf hinzuarbeiten und ihre Rolle im Entscheidungsfindungsprozess des Unternehmens zu stärken.

Die Untersuchung bringt weitere Faktoren zutage, die sich dahinter verbergen; dazu gehört, dass die Arbeitgeber die Zustimmung der Arbeitnehmervertreter benötigen, um die Bedingungen bestehender Tarifverträge zu ändern. Darüber hinaus entsteht durch den intensiveren Wettbewerb die Anforderung an die Arbeitgeber, die Kosten zu minimieren und die Mitarbeit der Arbeitnehmer zu fördern, um langfristig eine Verbesserung zu erreichen. Unter diesen Umständen ist die Legitimierung von

Kasten 2 Die wichtigsten Gründe, das Aushandeln von BBW zu befürworten

Arbeitgeber

- Senkung der Arbeitskosten
- Erhöhung der Flexibilität für Arbeitszeit und -methoden
- Legitimierung für die Einführung von Neuerungen
- Erhalt von wesentlichen Personalressourcen
- Erhöhung der Motivation und der Identifizierung der Angestellten mit dem Unternehmen
- Verbesserung des Erscheinungsbilds des Unternehmens in der Region

Arbeitnehmervertreter

- Retten von Arbeitsplätzen
- Unterstützung der dauerhaften Überlebensfähigkeit der Organisation
- Erhalt der Mitgliederbasis
- Erhalt der Verhandlungsglaubwürdigkeit
- Erweiterung der Agenda von Tarifverhandlungen
- Stärkung der Rolle in der Entscheidungsfindung des Unternehmens

Regierung

- Förderung der Übernahme von größerer Verantwortung für Beschäftigungsfragen durch die Sozialpartner
- Förderung des Prozesses des sozialen Dialogs auf mittlerer und niedriger Ebene



Arbeitgeberentscheidungen von grundlegender Bedeutung, wobei hier die Vereinbarungen mit den Arbeitnehmervertretern besondere Berücksichtigung finden.

Arbeitnehmervertreter müssen im Grunde genommen verhandlungsbereit sein, denn Arbeitsplatzkürzungen oder mangelnde Investitionen können zur Stilllegung eines Betriebs führen. Wenn sie es ablehnen zu verhandeln, vergeben Arbeitnehmervertreter die Gelegenheit, die Agenda der Tarifverhandlungen um Tagesordnungspunkte zu erweitern, die möglicherweise schon seit langem angestrebt werden. Vor allem besteht die Gefahr, dass man sie anschuldigt, ihre Mitglieder zu einem Zeitpunkt „im Stich zu lassen“, zu dem sie die Vertretung am stärksten brauchen, damit diese die Anzahl der Stellenkürzungen reduziert und/oder die anfänglichen Änderungsvorschläge des Arbeitgebers verbessert.

Obwohl die öffentlichen Haushalte nicht direkt mit den Verhandlungen in Berührung kommen, haben sie doch sehr häufig einen großen Einfluss auf Rahmen und Verlauf der Verhandlungen; sie treten insbesondere dann helfend auf den Plan, wenn sie bei einem Klima von Argwohn und Misstrauen Verhandlungen in Gang bringen. Auf diese Weise wird vermehrt Druck auf die Parteien ausgeübt, zu einer Einigung zu gelangen und den Missbrauch eines gegebenenfalls vorhandenen Ungleichgewichts innerhalb der Verhandlungsbeziehung einzuschränken.

Das Verfahren

Viele BBW wurden vor dem Hintergrund einer Krise verhandelt, wobei die Arbeitgeber die Verhandlungen häufig mit ihrer eigenen Agenda eröffneten. In einer großen Anzahl der Fälle haben die Arbeitnehmervertreter das Gefühl, dass ihnen nichts anderes übrig bliebe, als zu verhandeln. Dennoch sind nur wenige BBW dem Verhandlungspartner „aufgezwungen“ worden. Wenn die Verhandlungen einmal begonnen haben, werden sie meist „aufrichtig“ geführt und erfordern von beiden Parteien ein beträchtliches Maß an Zeit und Ressourcen. Und obwohl von den Arbeitnehmern Zugeständnisse erwartet werden, ist der Handel selten einseitig.

Anders als in den USA, wo der Begriff des „concession bargaining“ (Aushandeln von Zugeständnissen) ursprünglich geprägt wurde, ist hier auch ganz entscheidend, dass es keine offensichtlichen Anzeichen für einen etwaigen Versuch der Arbeitgeberseite gibt, die Position der Arbeitnehmervertreter zu untergraben. Das Gegenteil ist bei den BBW der Fall, denn eines ihrer bemerkenswerten Merkmale ist das Ausmaß, in dem die Arbeitgeberseite von ihren gesteckten Zielen abweicht, um eine möglichst hohe Legitimation für das zu erhalten, was sie als richtig erachtet.

Insgesamt gesehen weist das Verfahren, nach dem BBW verhandelt werden, viele der Merkmale des „integrativen Verhandeln“ im Sinne von Walton und McKersie auf. Sicherlich werden in BBW eine Reihe von Standardmechanismen des „integrativen Verhandeln“ eingesetzt, um den Konflikt zu vermeiden, der durch das „verteilende Verhandeln“ entstehen kann, z. B. gemeinsame Arbeitsgruppen.

Bei Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, die schon einmal ein BBW ausgehandelt haben, ist offenbar auch die

Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie sich erneut an den runden Tisch setzen. Manche Unternehmen, z. B. in der Kraftfahrzeugindustrie, haben mehrere Verträge ausgehandelt. Die Vertragsgeneration hat einen wesentlichen Einfluss auf den Inhalt von BBW: Je mehr Verträge bestehen, desto wahrscheinlicher ist die Einführung neuer Inhalte und desto unwahrscheinlicher ist es, dass die Arbeitgeber einseitig agieren.

Konsequenzen

Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung

Obwohl es nicht möglich ist, ihren Einfluss zu messen, haben die meisten an der Aushandlung von BBW Beteiligten das Gefühl, dass sie einen positiven Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung geleistet haben. In vielen Fällen haben die BBW Arbeitsplätze gerettet und im Gegenzug für Verbesserungen in Kernbereichen der Flexibilität wie Lohn und Gehalt, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation gesorgt. Sie werden auch positiv hinsichtlich ihrer Wirkung beurteilt, die sich in größerer Arbeitszeitflexibilität für Arbeitnehmer, stärkerer Sicherheit und Autonomie sowie verbesserten Ausbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten äußert.

Dennoch steht fest, dass BBW keine ausreichende Grundlage für das Aufrechterhalten der Wettbewerbsfähigkeit bilden. In Fällen wie Volkswagen haben BBW einen wesentlichen Beitrag zur Überwindung einer Krise und zum Aufbau der Zukunft geleistet. In anderen Fällen, wie Rover, haben BBW bei der Bewältigung einer unmittelbaren Krise unterstützend gewirkt, konnten aber keine Lösung anderer Probleme, wie Schwächen in der Typenreihe, herbeiführen.

Es gibt Fälle, in denen eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen eingetreten ist. Neue Mitarbeiter mussten manchmal, zumindest für kurze Zeit, unter schlechteren Bedingungen arbeiten. Bei der Verbesserung der Bedingungen wurde häufig eine Gruppe übervorteilt, wenn es dabei um Harmonisierung ging.

Den BBW wird zur Last gelegt, dass sie im Arbeitsverhältnis stehende „Insider“ auf Kosten der arbeitslosen „Outsider“ bevorzugen. Theoretisch kann man einwenden, dass die Verhandlungsführer den Lohn statt der Beschäftigungszahl senken sollten. Die These, auf der dieser Standpunkt beruht, nämlich, dass Arbeit ein reiner Produktionsfaktor ist, den man kaufen und verkaufen kann wie jedes andere Gut, kann bei kritischer Betrachtung nicht aufrechterhalten werden. Weder Arbeitnehmervertreter noch Arbeitgeber sind Freunde von Lohnkürzungen. Es ist notwendig, das Lohnniveau aufrechtzuerhalten, um die Kooperation und das Engagement der Arbeitnehmerschaft sicherzustellen und dadurch für eine anhaltende Verbesserung zu sorgen.

Darüber hinaus haben BBW in vielen Fällen darauf abgezielt, die Stellung von „benachteiligten“ Gruppen, wie Frauen, jungen Menschen, Langzeitarbeitslosen und ethnischen Minderheiten zu verbessern.

Auswirkungen auf Tarifverhandlungen

Firmeninterne BBW passen zum Trend der Dezentralisierung von Tarifverhandlungen, der seit 1980 in

Westeuropa vorherrscht. Manchmal haben sie Vorteile aus dem Rückgang von branchenbezogenen Verhandlungen (wie im Vereinigten Königreich) gezogen, und manchmal wurden sie möglich, weil der Zuständigkeitsbereich für unternehmensinterne Verhandlung erweitert wurde (wie in Frankreich, Italien und den Niederlanden). In anderen Staaten spiegeln sie die Einführung von „Öffnungsklauseln“ und „Härtefallklauseln“ in branchenbezogenen Vereinbarungen wider (wie in Deutschland und Österreich).

Die Dezentralisierung erhöht das Tauziehen innerhalb der Gewerkschaften und kann dazu führen, dass ein Arbeitsplatz gegen den anderen steht. Sie bringt aber auch Vorteile in Form eines größeren Umfangs der Tarifvereinbarungen und des Einbeziehens einer größeren Gruppe von Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern in ihre Aushandlung und Verwaltung.

Dennoch sind BBW kein Ersatz für branchenbezogene Vereinbarungen. Im Gegenteil, denn es liegt auf der Hand, dass Vereinbarungen auf höherer Ebene eine Schlüsselrolle beim Aufstellen von Leitlinien für unternehmensinterne Verhandlungen sowie für das fortwährende Festsetzen von Mindeststandards zukommt.

BBW können in vielerlei Situationen abgeschlossen werden, angefangen beim Aushandeln von Zugeständnissen bis hin zu Partnerschaftvereinbarungen. Auch wenn ein Ausgleich in anderen Dingen besteht, zwingt das erfolgreiche Verhandeln von BBW die Parteien dazu, einen „integrativeren“ Ansatz bei Tarifverhandlungen zu verfolgen. Dazu gehört nicht nur das Aushandeln von Kompromissen, sondern auch das fortwährende gemeinsame Überwachen und Bewerten, denn die Umsetzung und Wirkung vieler Maßnahmen sind mittelfristig angelegt.

Es zeigt sich, dass BBW Standardansätze und -bedingungen wie „Arbeitszeitkorridore“ und Teamarbeit begünstigen. Doch lässt sich dagegenhalten, dass BBW schlichtweg das Medium dieser Entwicklung sind. Das Streben nach den „beispielhaften Praktiken“ in großen Unternehmen und der Druck durch den internen Investitionsmarkt führt, unabhängig von Tarifverhandlungen, zum angestrebten Ziel.

Lehren für die Zukunft

Aus den Kommentaren der nationalen Berichtersteller bzw. ihrer Interviewpartner lässt sich eine Reihe praktischer Konsequenzen ziehen. Die darüber hinausgehenden Ergebnisse ergeben sich aus der Analyse.

Voraussetzungen

Es gibt offenbar drei Hauptvoraussetzungen für erfolgreiche BBW-Verhandlungen:

Konsens über die Notwendigkeit des Wandels

Ist kein Konsens vorhanden, ist keine Verhandlungsbasis gegeben, und eine Einigung ist unwahrscheinlich. Hier gewinnt die vorherige Diskussion über die Merkmale der Branchen, in denen BBW anzutreffen sind, eine besondere Bedeutung. Der Druck, einen Wandel herbeizuführen, ist offenkundig.

Umfassende gegenseitige Anerkennung

Der Arbeitgeber muss die vollen Auswirkungen der „Stimme“ der Arbeitnehmer anerkennen. Dies bedeutet, dass die Arbeitnehmervertreter nicht nur in die Verhandlungen über Lohn und Arbeitsbedingungen, sondern auch über traditionell dem Arbeitgeber vorbehalten Themen, wie z. B. die Geschäftsplanung, einbezogen werden müssen. Die Arbeitnehmervertreter müssen ihrerseits anerkennen, unter welchem Druck die Arbeitgeber stehen, um Änderungen zu erreichen, und bereit sein, ihnen bei der Umsetzung zu helfen.

Die Notwendigkeit von Gegenleistungen

Auf beiden Seiten müssen Zugeständnisse gemacht werden. Der Arbeitgeber wird unweigerlich versuchen, den Schwerpunkt auf die Opfer zu legen, welche die Arbeitnehmer bringen müssen, und wird dabei ignorieren, dass die Arbeitnehmervertreter wiederum ihren Mitgliedern unbedingt etwas anderes vorweisen müssen als nur das Überleben. Solange die Geschäftsführung nicht gewillt ist, den Arbeitnehmern bei einigen Wünschen entgegenzukommen, wird es kaum zu einer Einigung kommen.

Ein Problemlösungsansatz

BBW sind als Form integrativer Verhandlungen zu sehen. Es ist besonders wichtig, dass sich die Arbeitgeber dessen bewusst sind, dass dazu drei wichtige Schritte gehören:

- gemeinsame Diskussion und Erkennung des Problems;
- gemeinsames Sammeln und Diskutieren von Informationen zu verschiedenen Alternativlösungen mit den entsprechenden Konsequenzen;
- die Bereitschaft, die Alternativlösungen gemeinsam zu bewerten und eine für beide Seiten akzeptable Lösung zu präsentieren.

Alle Beteiligten sollten den Techniken des integrativen Verhandeln in gewissem Maße aufgeschlossen gegenüberstehen. Dazu gehört etwa die Bereitschaft, über eine umfassende Liste von Themen nachzudenken, die eher zu Kompromissen führen würden. Außerdem kann die Ausschussstruktur, die normalerweise die Verhandlungen führt, erweitert oder vertieft werden. Zur Vereinfachung der Problemlösungsmethode können auch externe Stellen hinzugezogen werden, wobei insbesondere Regierungsstellen das Vertrauen und den Respekt von Arbeitgebern und Gewerkschaften genießen.

Die Bedeutung der Einbeziehung und Partizipation

Vereinbarungen auf höheren Ebenen sind besonders geeignet, Leitlinien und Parameter für Arbeitsplatzverhandlungen aufzustellen. Implizit müssen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter, die mit dem Ergebnis etwaiger Vereinbarungen leben müssen, auch einbezogen werden.

Bei multinationalen Unternehmen ist das Potenzial der Konzernleitung, eine Abteilung gegen eine andere auszuspielen, eindeutig vorhanden. Einer der logischen Gründe für den Binnenmarkt ist die Möglichkeit, Kosten und Qualität zunehmend besser vergleichen zu können und so eine anhaltende Verbesserung zu fördern. Allerdings muss dies mit Vorsicht geschehen. Die Arbeitgeber müssen auf lokaler Ebene eine gewisse

Freiheit bei den Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern erhalten. Ansonsten wird sich diese Übung als sinnlose Farce entpuppen.

Die Bedeutung der Kommunikation

Die ausschlaggebende Bedeutung der Kommunikation ist ein Thema, das in allen Diskussionen über den Umgang mit dem Wandel auftaucht. Im Fall Lufthansa stellten die Forscher z. B. fest, dass die eigens eingerichteten, wohl durchdachten Kommunikations- und Partizipationsstrukturen bei der Mitteilung und Rechtfertigung der Umstrukturierungsmaßnahmen eine erhebliche Rolle spielten und schließlich den gesamten Prozess zum Erfolg führten.

Dieser Punkt trifft in gleichem Maße auf Gewerkschaften und Arbeitgeber zu. Bei Talia in Schweden zeigte sich z. B., dass sich die Zusammenarbeit zwischen der Gewerkschaftsabteilung vor Ort, die das Abkommen abschloss, und den Gewerkschaftsvertretern in den Betrieben deshalb erfolglos blieb, weil diese Gewerkschaftsvertreter zu wenig Informationen über die Gründe für die Vereinbarung erhalten hatten.

Der nötige Realismus

Die Verhandlungsführer müssen realistisch einschätzen, was in einer derart unsicheren Situation erreicht werden kann. Ein Kommentator sagte dazu: „Wenn es nicht das richtige Produkt ist, können auch Beschäftigungsverfahren mit hohen Standards die Situation nicht retten.“ Der Arbeitgeber darf nichts versprechen, was er nicht einlösen kann. Enttäuschung entsteht besonders durch nicht gehaltene Versprechen und fehlende Kommunikation.

Schlussfolgerung und Auswirkungen auf die Politik

Angesichts der vorliegenden Aussagen scheint ein ausgewogenes Urteil über BBW angemessen. Sicherlich kann man Kritik anbringen. Insgesamt ist das mit vielen BBW verbundene Maßnahmenpaket jedoch sowohl in seiner Breite als auch in seiner Tiefe beeindruckend. Wenn man sich eingehend mit den Vereinbarungen befasst, kann man vor deren Ausmaß und der in den Entwurf investierten Zeit und Mühe nur Respekt haben. Die

Tarifverhandlung scheint gut dazu geeignet, die zunehmende Komplexität im Umgang mit Beschäftigungsverhältnissen zu bewältigen, und stellt weiterhin einen Mechanismus dar, um sich mit den Themen der Umverteilung auseinander zu setzen. Angesichts der Sensibilität und der Komplexität der betroffenen Themen ist es tatsächlich schwer vorstellbar, dass alternative Verfahren (nämlich Gesetzgebungs- und Arbeitgeberbeschlüsse) diese adäquat behandeln könnten.

Offensichtlich spielen politische Entscheidungsträger auf Ebene der EU und der Staaten bei der Gestaltung eines möglichst stabilen makroökonomischen Umfelds, in dem die Sozialpartner handeln müssen, eine entscheidende Rolle. Ein wesentlicher Part kommt ihnen auch zu, wenn es darum geht, eine entsprechende Mischung aus mehr Flexibilität innerhalb der mikroökonomischen Politik und einem Regelwerk sicherzustellen, das Mindeststandards für Information und Anhörung fördert, um die Modernisierung von Beschäftigungsverhältnissen voranzutreiben.

Zusätzlich zur Förderung von Standards und der Verbreitung von Informationen über richtige Vorgehensweisen sind zwei Dinge erforderlich, wenn BBW ein entscheidender Beitrag zum Modernisierungsprozess sein sollen. Erstens muss – womit wir wieder bei den Voraussetzungen für erfolgreiche BBW-Verhandlungen wären – die Einbeziehung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter gefördert werden. Zweitens müssen Lernformen gefördert werden, welche die Beschäftigungsfähigkeit verbessern. Hier muss man zugeben, dass der Arbeitgeber zwar vielleicht gewillt ist, in solche Lernformen zu investieren, durch die der Belegschaft die nötigen Kenntnisse zur Verrichtung gegenwärtiger und künftiger Aufgaben *innerhalb* der Organisation vermittelt werden, aber vielleicht weniger bereit ist, in Formen zugunsten der Beschäftigungsfähigkeit *außerhalb* dieser zu investieren. Wie bereits zuvor erläutert, investiert der Arbeitgeber tendenziell lieber in spezifische als in allgemeine Kenntnisse. Meinen es die politischen Entscheidungsträger jedoch mit der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit ernst, müssen sie die Dinge besser strukturieren, damit dies der Fall wird.

Mitglieder der Forschungsgruppe für BBW:

Jacques Freyssinet, Institut de recherches économiques et sociales (IRES), Paris

Hubert Krieger, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin

Antonio Martin Artiles, Universität Autónoma, Barcelona

Kevin O’Kelly, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin

Claus Schnabel, Universität Erlangen-Nürnberg

Hartmut Seifert, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

Keith Sisson, Industrial Relations Research Unit (IRRU), University of Warwick



VERÖFFENTLICHUNGEN

Die Veröffentlichungen der Stiftung erhalten Sie in Ihrer Buchhandlung, über die offizielle Verkaufsstelle der EU oder über das Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, L-2985 Luxembourg (Internet-Adresse: www.eurofound.ie). Wenn kein Preis angegeben ist, erhalten Sie das Dokument kostenlos auch über die Website der Stiftung unter www.eurofound.ie/publications/ oder auf Anfrage von der Stiftung.

1. **Handling restructuring: collective agreements on employment and competitiveness**
EF/00/73
Nur auf Englisch erhältlich
Kat.-Nr.: TJ-32-00-976-EN-C
EUR 30
2. **Bündnisse für Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit – Konzepte und Problemkreise**
EF/99/60
Erhältlich auf DE, EN, FR, IT
www.eurofound.ie/
3. **Innovative agreements on employment and competitiveness in the European Union and Norway**
EF/99/59
Nur auf Englisch erhältlich
Kat.-Nr.: SX-26-99-425-EN-C
EUR 20

4. **The impact of EMU on industrial relations: A sectoral and company view**
EF/00/46

Nur auf Englisch erhältlich
Kat.-Nr.: TJ-31-00-748-EN-C
EUR 32

5. **Die Auswirkungen der WWU auf die Arbeitsbeziehungen: Zusammenfassung**
EF/00/44

Erhältlich in allen 11 EU-Amtssprachen
www.eurofound.ie/

6. **Verhandlungen zur Einsetzung Europäischer Betriebsräte: eine vergleichende Untersuchung der Vereinbarungen nach Artikel 6 und Artikel 13**
EF/00/20

Erhältlich auf DE, EN, FR
Kat.-Nr.: TJ-31-00-029-EN-C
EUR 20

7. **Verhandlungen zur Einsetzung Europäischer Betriebsräte: eine vergleichende Untersuchung der Vereinbarung nach Artikel 13**
EF/98/39

Erhältlich auf DE, EN, FR
Kat.-Nr.: SX-16-98-320-EN-C
EUR 20

8. **Flexible Beschäftigungspolitik und Arbeitsbedingungen: eine Vergleichsstudie in sieben EU-Mitgliedstaaten**

Erhältlich auf DE, EN, FR
Kat.-Nr.: TJ-31-00-247-EN-C
EUR 22

9. **Employment through flexibility: Squaring the circle? Findings from the EPOC survey**

Nur auf Englisch erhältlich
Kat.-Nr.: SX-21-99-440-EN-C
EUR 22

10. **European Works Councils Agreements on-line**

(Vereinbarungen der Europäischen Betriebsräte online)
www.eurofound.ie/ewc

11. **EIROnline-Datenbank**

www.eurofound.ie/eiro

12. **European Employment and Industrial Relations glossaries on-line (EMIRE)**

<http://www.eurofound.ie/information/emire.html>

WEITERE INFORMATIONEN

Wenn Sie weitere Informationen zu diesem Thema wünschen, besuchen Sie die Website der Stiftung unter www.eurofound.ie oder wenden Sie sich an:

Camilla Galli da Bino,
Beauftragte für Informationsaustausch und -koordination
Tel. (353-1) 204 31 25
E-Mail: gdb@eurofound.ie

Copyright: Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Nachdruck – ausgenommen zu gewerblichen Zwecken – mit Quellenangabe und bei Zusendung eines Belegexemplars an die Stiftung gestattet.



Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen
Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irland.

Tel. (353-1) 204 31 00

Fax (353-1) 282 64 56/282 42 09

E-Mail: postmaster@eurofound.ie

EF/00/81/DE



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-897-0033-5



9 789289 700337