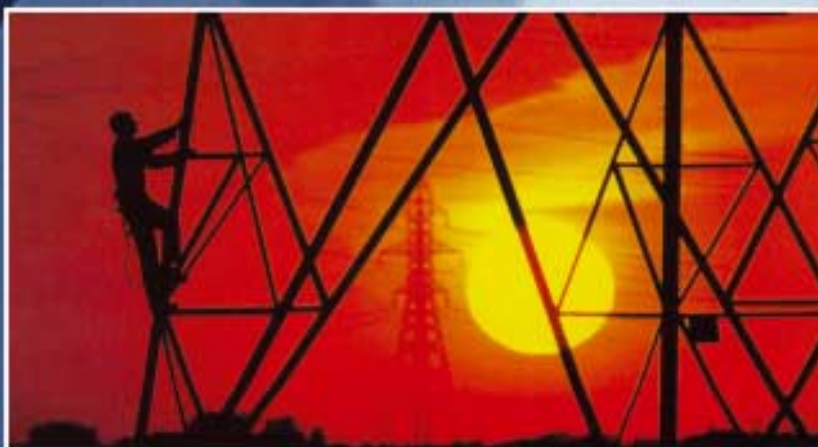


Bericht der Hochrangigen Gruppe
für Arbeitsbeziehungen und Wandel
in der Europäischen Union



Beschäftigung & Soziales



Europäische Kommission

BERICHT DER HOCHRANGIGEN GRUPPE FÜR ARBEITSBEZIEHUNGEN UND WANDEL IN DER EUROPÄISCHEN UNION

Beschäftigung & Soziales

Arbeitsbeziehungen & industrieller Wandel

Europäische Kommission
Generaldirektion Beschäftigung und Soziales
Referat EMPL/D.1

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu.int>).

Bibliographische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002

© Europäische Gemeinschaften, 2002
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Luxembourg

GEDRUCKT AUF CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER

INHALT

ZUSAMMENFASSUNG	5
I. EINLEITUNG	9
II. NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE ARBEITSBEZIEHUNGEN	10
1. GLOBALISIERUNG	10
2. WIRTSCHAFTS- UND WÄHRUNGSUNION	11
3. DER ERWEITERUNGSPROZESS	12
4. TECHNOLOGISCHER WANDEL UND DIE WISSENSBASIERTE WIRTSCHAFT	13
5. DEMOGRAPHISCHE TRENDS	13
6. VERÄNDERUNGEN DES ARBEITSMARKTES	14
7. SCHLUSSFOLGERUNG: VERSCHIEDENE WECHSELSEITIGE HERAUSFORDERUNGEN FÜHREN ZU NEUEN SCHLÜSSELPRIORITÄTEN	15
III. ERNEUERUNG DER EUROPÄISCHEN AGENDA DER ARBEITSBEZIEHUNGEN	17
1. ALLGEMEINER RAHMEN FÜR DIE STÄRKUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT UND INNOVATION UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES SOZIALEN ZUSAMMENHALTS	17
2. FLEXIBILISIERUNG DER LOHNENTWICKLUNGEN	18
3. LEBENSLANGES LERNEN UND KOMPETENZENTWICKLUNG	18
4. NEUE BESCHÄFTIGUNGS- UND ARBEITSZEITFORMEN	19
5. GLEICHSTELLUNG DER GESCHLECHTER AUF DEM ARBEITSMARKT	20
6. SOZIALSCHUTZ UND SOZIALE EINGLIEDERUNG	20
7. VERBESSERUNG DER ARBEITSBEDINGUNGEN UND ARBEITSORGANISATION	21
8. AUFHOLPROZESS DER KANDIDATENLÄNDER	22
IV. ARBEITSBEZIEHUNGEN UND GOVERNANCE	24
1. TARIFVERHANDLUNGEN UND SOZIALER DIALOG: DIE BEDEUTUNG DES ZWEISEITIGEN PROZESSES	24
2. DIE BETRIEBLICHE EBENE	25
3. DIE SEKTORALE EBENE	27
4. ÖFFENTLICHE POLITIK IM ZUSAMMENWIRKEN MIT DEN SOZIALPARTNERN: EIN NEUER ANSATZ DER DREISEITIGEN KONZERTIERUNG	28
5. DIE LOKALE EBENE	28
6. DIE NATIONALE EBENE	28
7. DIE EUROPÄISCHE EBENE	29
8. DIE AKTEURE	30
9. STRUKTURANPASSUNGEN IN DEN KANDIDATENLÄNDERN	31
V. STÄRKUNG DER ROLLE DER ARBEITSBEZIEHUNGEN IN DER EUROPÄISCHEN UNION	32
1. STÄRKUNG DER PROZESSE DER ARBEITSBEZIEHUNGEN AUF EUROPÄISCHER EBENE	34
2. STÄRKUNG DER INSTRUMENTE DER ARBEITSBEZIEHUNGEN AUF EUROPÄISCHER EBENE	35
3. BENCHMARKING ZUR QUALITÄT DER ARBEITSBEZIEHUNGEN	39
4. UMFASSENDE NUTZUNG DER VORHANDENEN MAßNAHMEN	40
5. EIN UMFASSENDES KONZEPT FÜR DIE ERWEITERUNG	41
VI. SCHLUSSFOLGERUNGEN	43
ANHÄNGE	
AUFGABENSTELLUNG DER HOCHRANGIGEN GRUPPE	45
ZUSAMMENSETZUNG DER HOCHRANGIGEN GRUPPE	47
ANHÖRUNGEN DER HOCHRANGIGEN GRUPPE FÜR ARBEITSBEZIEHUNGEN	49
BIBLIOGRAPHISCHE REFERENZEN	50

ZUSAMMENFASSUNG

Die Arbeitsbeziehungen können wesentlich zu guter Governance beitragen und die europäische Strategie voranbringen: Die Sozialpartner müssen hierzu eine Modernisierung auf Grundlage eines neuen Sozialpaktes unterstützen, neue Wege zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit unter Berücksichtigung des sozialen Zusammenhalts beschreiten und auf diese Weise die Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven und der Arbeits- und Lebensbedingungen unterstützen.

Die europäischen Gesellschaften sind mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert: Globalisierung, EU-Erweiterung, Wirtschafts- und Währungsunion, technologischer Wandel und Übergang zu einer wissensbasierten Wirtschaft, Wandel der Arbeitsmärkte, demographische Veränderungen sowie neue Konstellationen von Familie, Arbeit und Bildung. Angesichts dieser Herausforderungen ändern sich auch Rolle und Aufgaben der Sozialpartner.

- 1. Auf allen Ebenen sollte eine neue Agenda der Arbeitsbeziehungen erarbeitet werden, um eine Reihe von Schlüsselfragen in Angriff zu nehmen:** Wettbewerbsfähigkeit und Innovation unter Berücksichtigung des sozialen Zusammenhalts, Flexibilisierung der Tarifabschlüsse, soziale Eingliederung und sozialer Schutz, Ausbildung und lebenslanges Lernen, Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation, neue Beschäftigungsformen, Arbeitszeitmanagement, Vereinbarkeit von Beruf und Familie. **Aufbauen sollte diese Agenda auf neuen Konzepten, die sich momentan herausbilden: Innovationsverträge, kollektive betriebliche Lohnfonds, Vereinbarungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, Zeitkonten für die Berufsbildung und Übertragbarkeit von sozialen Rechten u.a.**

Trotz der Vielfalt der unterschiedlichen nationalen Verfahrensweisen in den Arbeitsbeziehungen hat die Gruppe bestimmte Grundtendenzen festgestellt: Erneuerung der Branchentarifverhandlungen, Dezentralisierung auf Unternehmens- und lokaler Ebene, nationale Pakte zur Bewältigung strategischer Fragen. Die Bezüge zwischen dem sozialen und dem zivilen Dialog sind ein weiteres Thema.

Die EU-Ebene muss sich auf bestimmte Schlüsselbereiche konzentrieren, in denen sie eine strategische Rolle spielen kann, um den Prozess der Arbeitsbeziehungen wirksamer und effizienter zu machen, den sozialen Dialog zu stärken und Vereinbarungen auf allen Ebenen zu fördern. Die Rolle der Arbeitsbeziehungen auf europäischer Ebene ist in den Blickpunkt gerückt, weil sich heute sowohl die Sozialpartner als auch die Regierungen mit Fragen von europäischer Dimension auseinandersetzen müssen. Dies gilt schon jetzt für den europäischen Binnenmarkt wie auch für die gemeinsame Währung und ihre Auswirkungen auf die Neuregulierung der Arbeitsmärkte. Diese Notwendigkeit wird sich mit der Globalisierung, der Erweiterung und der in Lissabon verabschiedeten neuen Strategie zur Schaffung einer wettbewerbsfähigeren wissensbasierten Wirtschaft bei gleichzeitiger Festigung des sozialen Zusammenhalts weiter verstärken.

Zur Stärkung der europäischen Dimension der Arbeitsbeziehungen sind drei entscheidende Voraussetzungen zu schaffen:

- Erstens muss das Zusammenspiel mit der nationalen und der lokalen Ebene verbessert werden. Einerseits müssen nationale und lokale Probleme in der europäischen Diskussion größere Beachtung finden, andererseits kann aber auch die europäische Ebene dazu beitragen, strategische Fragen herauszuarbeiten, die einer Lösung auf nationaler und lokaler Ebene bedürfen. Die Vielfalt Europas sollte als Vorteil betrachtet werden, wobei die europäische Ebene auf die verschiedenartigen nationalen Verfahrensweisen Rücksicht nehmen muss.

-
- Zweitens sollte das Zusammenspiel von zwei- und dreiseitigen Prozessen auf europäischer Ebene durch die Optimierung beider Prozesstypen gefördert werden. Je besser zweiseitige Prozesse organisiert sind, desto relevanter sind sie für die dreiseitigen Prozesse und umgekehrt.
 - Drittens muss die Wechselwirkung zwischen der sektoralen und der branchenübergreifenden Ebene erkannt werden. Der europäische soziale Dialog auf Branchenebene ist eine gute Ergänzung zum europaweiten branchenübergreifenden sozialen Dialog, da zahlreiche branchenspezifische Fragen behandelt werden. Angesichts der großen Bandbreite der auf sektoraler Ebene erörterten Fragen und verwendeten Instrumente hält es die Gruppe insbesondere mit Blick auf die Erweiterung für notwendig, einen Prozess des "voneinander Lernens" zwischen den auf Branchenebene bestehenden Ausschüssen für den sozialen Dialog zu fördern.
2. In ihrer gemeinsamen Erklärung von Laeken haben die europäischen Sozialpartner angeregt, das Konsultations- und Konzertierungsverfahren zu rationalisieren und zu vereinfachen, indem sie es einem **auf höchster politischer Ebene angesiedelten neuen Ausschuss übertragen, der zeitnah zum Frühjahrsgipfel des Europäischen Rates tagt. Die Gruppe misst einem solchen Forum eine zentrale Bedeutung bei, da es die Sozialpartner in die Lage versetzt, die miteinander verknüpften Maßnahmen im Rahmen der Strategie von Lissabon zu erörtern. Die Gruppe betont, dass sich das Follow-up und die Ergebnisse einer solchen Konzertierung klar in den Maßnahmen der beteiligten Partner widerspiegeln müssen.**
 3. **Für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen auf europäischer Ebene steht bereits eine breite Auswahl an Instrumenten zur Verfügung. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, je nach Kontext das geeignete Instrument auszuwählen und sicherzustellen, dass das gewählte Instrument auf allen Ebenen zweckdienlich ist. Die Gruppe begrüßt die in der gemeinsamen Erklärung von Laeken geäußerte Absicht der Sozialpartner, eine Diskussion über die Erarbeitung eines mehrjährigen Arbeitsprogramms zu führen.**
 4. **Die Gruppe ist der Ansicht, dass die Sozialpartner bei den Tarifverhandlungen neue Wege beschreiten müssen, die einen für beide Seiten attraktiven Interessenausgleich ermöglichen. Insbesondere sollten sie die Bestimmungen des Vertrages besser ausschöpfen und voll von der Möglichkeit Gebrauch machen, freiwillige Rahmenvereinbarungen zu schließen, die mittels nationaler Verfahren umgesetzt werden.**
 5. Die Gruppe fordert die Sozialpartner auf, die Grenzen der gegenwärtig geltenden gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen für die Entwicklung des zweiseitigen sozialen Dialogs genau zu analysieren. Im Zuge der laufenden Debatte über die Zukunft Europas, insbesondere im Hinblick auf mögliche Reformen des institutionellen Rahmens (Konvent über die Zukunft Europas und Regierungskonferenz 2004), **sind die Sozialpartner aufgerufen, Reformvorschläge vorzulegen, gegebenenfalls auch Vorschläge für die Änderung des Vertrags.**
 6. Die Sozialpartner könnten einen noch bedeutenderen Beitrag leisten, wenn es ihnen gelingt, **einen eigenen Prozess zu entwickeln, der dem besonderen Charakter der Arbeitsbeziehungen Rechnung trägt. Ein solcher Prozess könnte auf den Erfahrungen aufbauen, die sie mit der offenen Koordinierungsmethode, dem Erfahrungsaustausch, sowie mit Benchmarking, Empfehlungen, gemeinsamen Stellungnahmen und Verhandlungen gesammelt haben.**

Ergänzend dazu könnte ein neues Instrument der Arbeitsbeziehungen getestet werden, das folgende Elemente umfasst:

- ein effektiveres Verfahren des Meinungsaustausches und der Erkennung vorbildlicher Verfahren;
- ein effizientes Verfahren zur Festlegung von Empfehlungen, die für Arbeitgeber und Arbeitnehmer attraktive Interessenausgleiche begünstigen. An der Erarbeitung solcher Empfehlungen sollten die Sozialpartner sowohl der europäischen als auch der nationalen Ebene mitwirken;
- ein effizientes Verfahren zur regelmäßigen Berichterstattung über die konkreten Ergebnisse dieser Empfehlungen auf europäischer und nationaler Ebene.

Die Entwicklung einer offenen Koordinierungsmethode durch die Sozialpartner als neues Aktionsinstrument wirft die Frage nach der technischen Unterstützung auf, die für einen wirklichen Benchmarking-Prozess erforderlich ist.

7. **Die Gruppe geht davon aus, dass die Europäische Stelle zur Beobachtung des Wandels (ESBW) die Entwicklung eines Netzes nationaler Institutionen unterstützen wird, das bewährte Verfahren aufgreift und Seminare und Workshops veranstaltet, um die Erfolge der Sozialpartner besser bekannt zu machen.** Nach Meinung der Gruppe sollten konkrete Anstrengungen unternommen werden, um die Schulung und den Informationsstand der Akteure – insbesondere auf nationaler Ebene – über die Aktionen, Methoden und Ergebnisse des europäischen sozialen Dialogs und die in den einzelnen EU- und Kandidatenländern bestehenden Arbeitsbeziehungssysteme zu verbessern. **In diesem Zusammenhang könnten die durch den Europäischen Sozialfonds finanzierten EU-Initiativen zur Innovationsförderung effektiver genutzt werden.**
8. **Nach Ansicht der Gruppe sollten die Sozialpartner auf europäischer Ebene technische Hilfe bei der Entwicklung neuer Inhalte und Instrumente für die Arbeitsbeziehungen erhalten. Im Moment ist das Zusammenspiel zwischen europäischer und nationaler Ebene der Arbeitsbeziehungen das schwächste Glied in der Kette.** Die Gruppe fordert die Kommission und die Sozialpartner auf, die Mittel aus den Haushaltslinien für den sozialen Dialog (B3-4000 und B3-4002) zu nutzen, um dieses Zusammenspiel zu stärken und ein umfassendes, integriertes Programm zur Belegung der nationalen Debatten über die Arbeitsbeziehungen zu entwickeln.
9. Im Zusammenhang mit der Entwicklung des europäischen sozialen Dialogs erhebt sich die Frage nach der institutionellen und finanziellen Unterstützung. Die Gruppe erkennt die Rolle der Kommission bei der Förderung des sozialen Dialogs an, **empfiehlt den Sozialpartnern aber dennoch – ausgehend von ihrer gemeinsamen Erklärung von Laeken, in der sie ihren Willen zur Entwicklung eines gemeinsamen Arbeitsprogramms bekunden –, die Möglichkeit der Schaffung einer gemeinsamen (zweiseitigen) Stiftung zu prüfen.**
10. Auch die Qualität der Beschäftigung wird von den Aktivitäten der Sozialpartner, d. h. von der Qualität der Arbeitsbeziehungen, bestimmt. **Zur Förderung der Qualität der Arbeitsbeziehungen könnten geeignete Indikatoren zur Beurteilung der Fortschritte entwickelt werden.** Als Schlüsselgrößen könnten dabei z. B. folgende Faktoren dienen: Sicherung eines auf Dauer sozialverträglichen Wirtschaftswachstums, Vorbereitung des Übergangs zu einer wissensbasierten Wirtschaft, Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, Förderung der Qualität der Beschäftigung, Entwicklung von Maßnahmen für ein aktives Altern, Förderung des

lebenslangen Lernens, Stärkung der beruflichen und geographischen Mobilität, Förderung von Methoden zur Verhinderung und/oder Beilegung von Arbeitsstreitigkeiten auf außergerichtlichem Wege, Entwicklung der Arbeitnehmerbeteiligung.

Von allen Kandidatenländern wird erwartet, dass sie in den kommenden Jahren die Arbeitsbeziehungen und den sozialen Dialog nutzen, um die Veränderungen durch den Beitritt und den (in einigen Ländern noch andauernden) Übergangsprozess wirksamer in den Griff zu bekommen. Auch zur Erfüllung der Mitgliedschaftskriterien sind Fortschritte auf dem Gebiet der Arbeitsbeziehungen und des sozialen Dialogs erforderlich.

Der EU-Beitrittsprozess selbst kann eine wichtige Rolle dabei spielen, die Kandidatenländer zu einer Anpassung ihrer Arbeitsbeziehungssysteme und -verfahren zu bewegen. Darüber hinaus hält es die **Gruppe für wichtig, dass die Kandidatenländer ihre Zusammenarbeit mit den derzeitigen Mitgliedstaaten und deren Sozialpartnern vertiefen mit dem Ziel, konkrete Fragen von gemeinsamen Interesse mit Hilfe der Arbeitsbeziehungen zu regeln.** Zur finanziellen und technischen Unterstützung dieser besonderen gemeinsamen Anstrengungen im Rahmen des Heranführungsprozesses sollten separate Mittel bereitgestellt werden.

- 11. Gleichmaßen ist es wichtig, den sozialen Dialog und Konsultationen auf europäischer Ebene dazu zu nutzen, den Erweiterungsprozess erfolgreich abzuschließen und die neuen Herausforderungen nach dem Beitritt zu bewältigen. Der Erweiterungsaspekt sollte noch stärker in alle Ebenen des europäischen sozialen Dialogs einfließen, wobei die Diskussionen vorzugsweise unter Beteiligung der Sozialpartner aus den beitriftswilligen Ländern geführt werden sollten.**

I – EINLEITUNG

Die europäischen Gesellschaften sind mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert: Globalisierung, EU-Erweiterung, Wirtschafts- und Währungsunion, technologischer Wandel und Übergang zu einer wissensbasierten Wirtschaft, Wandel der Arbeitsmärkte, demographische Veränderungen sowie neue Konstellationen von Familie, Arbeit und Bildung. Angesichts dieser Herausforderungen ändern sich auch Rolle und Aufgaben der Sozialpartner.

Unsere Aufgabe im vorliegenden Bericht ist es, Wege für die Sozialpartner aber auch für die Regierungen, die Kommission und andere politische Entscheidungsträger aufzuzeigen, wie sie auf diese Herausforderungen besser reagieren und ihrer Rolle im Veränderungsmanagement durch echten sozialen Dialog, stärkere Mitwirkung und bessere Partnerschaften gerecht werden können.

Vor kurzem wurde eine europäische Strategie zur wirtschaftlichen und sozialen Modernisierung erarbeitet, um den Übergang zu einer wissensbasierten Wirtschaft zu beschleunigen, die zu einer wettbewerbsfähigeren Wirtschaft mit mehr und besseren Arbeitsplätzen, sozialem Zusammenhalt und nachhaltiger Entwicklung führen soll. Nach ihrer Verabschiedung durch den Europäischen Rat in Lissabon und ihrer Untermauerung durch den Europäischen Rat in Stockholm obliegt es nunmehr dem jährlichen Frühjahrgipfel des Rates, die Strategie weiter voranzutreiben. In der vom Europäischen Rat in Nizza verabschiedeten Sozialagenda sind die Schwerpunkte für die Erneuerung des europäischen Sozialmodells verankert.

Mittlerweile sucht auch Europa nach Wegen zur Verbesserung seiner Politikgestaltung und zur Schaffung eines ausgewogenen Verhältnisses von Legitimität und Effektivität sowie von Zusammenhalt und Vielfalt. Im kürzlich von der Europäischen Kommission vorgelegten Weißbuch zum Europäischen Regieren werden Vorschläge unterbreitet, wie sich Einbindung und Offenheit, Politik, Regeln und Ergebnisse verbessern lassen. Gegenwärtig läuft bereits eine umfassende Debatte zur institutionellen Reform, in der auch die Rolle der Arbeitsbeziehungen bei der Verbesserung der Politikgestaltung Berücksichtigung finden muss.

Die Arbeitsbeziehungen können wesentlich zu guter Governance beitragen und die europäische Strategie voranbringen: Die Sozialpartner müssen hierzu eine Modernisierung auf Grundlage eines neuen Sozialpaktes unterstützen, neue Wege zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit unter Berücksichtigung des sozialen Zusammenhalts beschreiten und auf diese Weise die Verbesserung der Beschäftigungsperspektiven unterstützen.

Bei der Bewältigung des Wandels können die Arbeitsbeziehungen eine stärkere Rolle spielen, wenn ihre Inhalte und die zur Verfügung stehenden Instrumente erneuert und Verantwortung, Flexibilität und Vertretung der Sozialpartner gestärkt werden. Ansätze eines neuen Konzepts zur Verbesserung der Qualität der Arbeitsbeziehungen zeichnen sich bereits ab.

Im vorliegenden Bericht wird der Begriff Arbeitsbeziehungen breit ausgelegt, so dass er sich nicht nur auf die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmensleitungen oder zwischen den sie vertretenden Organisationen und die Regelung von Löhnen und Beschäftigungsbedingungen bezieht, sondern auch die jeweils geltenden rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen und öffentlichen Maßnahmen einschließt. Bei der praktischen Gestaltung der Arbeitsbeziehungen bestehen zwischen den Mitgliedstaaten erhebliche Unterschiede: Die Akteure, Prozesse, Maßnahmen und Rahmenbedingungen kommen auf unterschiedlichen Ebenen – lokaler oder regionaler, nationaler, europäischer, ja selbst globaler Ebene – zum Tragen und der branchenbezogene

soziale Dialog kann auf all diesen Ebenen stattfinden.

Ziel des vorliegenden Berichts ist es, die Rolle der Akteure der Arbeitsbeziehungen sowie die Prozesse, Maßnahmen und Rahmenbedingungen vor dem Hintergrund des industriellen Wandels und der sozialen Erneuerung zu beleuchten, und dabei insbesondere den zusätzlichen Nutzen der europäischen (EU-) Ebene herauszuarbeiten.

Der Bericht enthält einige konkrete Vorschläge an die politischen Entscheidungsträger und Sozialpartner, die darauf abzielen, den Beitrag und die Qualität der Arbeitsbeziehungen zu verbessern. Ausgangspunkt für den von uns gewählten Ansatz sind vorläufige Überlegungen zum Thema gute Governance sowie zu den von den Sozialpartnern zu lösenden strategischen Schlüsselfragen.

Der Bericht ist in sechs Kapitel unterteilt. Nach einer Zusammenfassung und der Einleitung untersuchen wir in Kapitel 2 die wichtigsten im Rahmen der Arbeitsbeziehungen zu bewältigenden Herausforderungen und Probleme. Darauf folgt in Kapitel 3 ein Überblick über die jüngsten Veränderungen in der europäischen Agenda der Arbeitsbeziehungen, wobei auch einige Beispiele für neue Verfahrensweisen vorgestellt werden. Kapitel 4 enthält eine kurze Analyse der Tendenzen in den Arbeitsbeziehungen auf den einzelnen Ebenen (europäische, nationale, sektorale, regionale und lokale Ebene). In diesem Kapitel gehen wir auch auf die Frage des Zusammenspiels zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern einerseits und öffentlichen Entscheidungsträgern andererseits ein. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Rolle der Arbeitsbeziehungen im Erweiterungsprozess. In Kapitel 5 unterbreiten wir eigene Überlegungen zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen auf europäischer Ebene und zu einer vergleichenden Bewertung ihrer Qualität (Benchmarking). Abschließend beschreibt Kapitel 6 die von der Gruppe verwendeten Arbeitsmethoden, die von ihr herausgearbeiteten neuen Schlüsselherausforderungen in der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und skizziert kurz die wichtigsten Schlussfolgerungen des Berichts.

II – NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE ARBEITSBEZIEHUNGEN

Auf nationaler und internationaler Ebene treten gegenwärtig eine Reihe einschneidender Veränderungen und Herausforderungen auf, die nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen in den einzelnen europäischen Ländern und auf europäischer Ebene bleiben.

Zunächst wollen wir kurz aufzeigen, wie diese Faktoren die Arbeitsbeziehungen verändert haben oder verändern werden. Danach werden wir darauf eingehen, wie die Arbeitsbeziehungen modernisiert werden können, um für die Herausforderungen gewappnet zu sein.

1. Globalisierung

Durch die Globalisierung eröffnen sich neue unternehmerische Chancen, die von den Unternehmen ein höheres Maß an Flexibilität erfordern. Im Zuge der Liberalisierung des Handels, der Entwicklung des Binnenmarktes, der Deregulierung der Finanzmärkte und der Privatisierung sehen sich heute andererseits aber auch weitaus größere Bereiche der Wirtschaft einem harten Wettbewerb ausgesetzt. Neben Umstrukturierungsprozessen und Freisetzung von Arbeitskräften besteht gleichzeitig ein Qualifizierungsdefizit. Die Globalisierung stellt die Sozialgesetzgebung und den Sozialschutz in Europa vor neue Herausforderungen und wirft gleichzeitig neue Fragen bezüglich der Zweckmäßigkeit des europäischen Systems der

Arbeitsbeziehungen auf. Auf dem globalen Marktplatz wird die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit bei gleichzeitigem Erhalt des europäischen Sozialmodells für die EU zu einer Frage von zentraler Bedeutung.

Die Globalisierung wirkt sich auf die Unternehmenspolitik und die Arbeitsmärkte, die Vertretungsstrukturen der nationalen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sowie auf die Regelungsbefugnisse der einzelstaatlichen Regierungen aus.

Bestehende Regelungen und Standardtarifverträge geraten angesichts von flexibler Arbeitsorganisation, Kostenzwängen, Fremdvergabe und Shareholder Value insbesondere dann unter einen sich gegenseitig verstärkenden Druck, wenn diese Regelungen und Vereinbarungen standardmäßig für ganze Branchen oder Volkswirtschaften gelten. Daraus wiederum entwickelt sich in nahezu allen Ländern ein Dezentralisierungsdruck, der mit erheblichen Einschränkungen und gegebenenfalls auch mit einer Schwächung der regulativen Befugnisse der Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften auf nationaler Ebene einhergeht und die Möglichkeiten der Regierungen bei der Verfolgung einer eigenständigen Sozialpolitik weiter einengt.

Dabei stellt die Globalisierung die Arbeitsbeziehungen vor komplexe Herausforderungen, angefangen bei der Solidarität mit den Entwicklungsländern über den Einsatz für grundlegende Arbeitsstandards und soziale Werte bis hin zur Modernisierung unseres eigenen Sozialmodells mit dem Ziel, zu einem neuen ausgewogenen Verhältnis zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung und sozialer Eingliederung zu gelangen. In den letzten Jahren hat der sich verschärfende internationale Wettbewerbsdruck innerhalb und außerhalb der Grenzen Europas in vielen Ländern zu Reformen der tarifpolitischen Einrichtungen und Verfahren geführt, die in einigen Fällen durch einen stark zentralisierten Verhandlungsprozess erreicht wurden. Gestützt auf Rahmenverhandlungen auf mehreren Ebenen und verbesserte Überwachungsmechanismen hat sich in zahlreichen Mitgliedstaaten ein neues Gleichgewicht – eine Art "koordinierter Dezentralisierung" – herausgebildet, die mehr Raum für verhandelte Flexibilität als Alternative zu Standardlösungen oder Deregulierung bietet.

2. Wirtschafts- und Währungsunion

Den Arbeitsbeziehungen wird auf der europäischen makroökonomischen Ebene ein immer wichtiger Stellenwert zukommen. Die nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen haben einen erheblichen Beitrag zur makroökonomischen Stabilität im Zusammenhang mit der Einführung der gemeinsamen Währung geleistet. Angesichts der Verlagerung von wirtschaftlichen und währungspolitischen Befugnissen auf die europäische Ebene müssen die Arbeitsbeziehungen im Rahmen der WWU eine neue Rolle übernehmen. Zwar gilt es eine Ausweitung bestehender Diskrepanzen zu vermeiden, gleichzeitig müssen Lohnangleichungen aber auf Aufholbemühungen und echten Fortschritten bei der Produktivitätsangleichung beruhen.

Die gemeinsame Währung kann auch die Notwendigkeit der Nominallohnflexibilität erhöhen, wenn infolge des Fehlens einer nationalen Währungspolitik alternative Anpassungsmechanismen gefunden werden müssen. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn das Risiko von asymmetrischen Schocks oder aber die Gefahr besteht, dass sich die gemeinsame Währungspolitik auf die einzelnen Wirtschaften unterschiedlich auswirkt. Dies wirft die Frage nach der Rolle der Arbeitsbeziehungen und besonders der Lohnfindungssysteme in einem solchen Fall auf. Durch koordinierte Lohnverhandlungen auf nationaler Ebene können insbesondere unter den Bedingungen einer zentralen Währungspolitik (auf europäischer Ebene) die Flexibilität bzw. die Differenzierung der Tarifabschlüsse gefördert werden. In diesem Zusammenhang kann der makroökonomische Dialog zwischen den

europäischen Institutionen und Sozialpartnern die Koordinierung der makroökonomischen Maßnahmen auf europäischer Ebene verbessern.

3. Der Erweiterungsprozess

Der bereits auf vollen Touren laufende Erweiterungsprozess wird für die EU Folgen von einem bis dato nie da gewesenen Ausmaß haben. Sein Ergebnis, die erweiterte EU mit letztendlich 27 oder mehr Mitgliedstaaten und über 500 Millionen Menschen, wird sich deutlich von der heutigen EU15 unterscheiden.

Mit der Erweiterung zur EU27 vergrößert sich die Fläche der Union um 34 %, die Bevölkerung um 28 %, wohingegen das BIP um lediglich 5 % steigt. Folglich wird das BIP pro Kopf der Bevölkerung um 18 % fallen. Die Einkommenskluft zwischen Ländern und Regionen wird sich erheblich vergrößern. Hätten wir heute bereits eine Union aus 27 Mitgliedstaaten, so würde mehr als ein Drittel der Bevölkerung in Ländern mit einem Pro-Kopf-Einkommen leben, das bei weniger als 90 % des Durchschnitts der EU27 liegt. In der heutigen EU15 trifft dies lediglich auf ein Sechstel der Bevölkerung zu. Allerdings dürfen die dynamischen Auswirkungen, die der Erweiterungsprozess selbst auf diese Wirtschaften hat, nicht unterschätzt werden.

Für die Kandidatenländer liegt die Herausforderung darin, den Entwicklungsrückstand zum EU-Durchschnitt oder zumindest zu den wirtschaftlich schwächeren heutigen Mitgliedstaaten aufzuholen. Dabei stehen sie vor einer enormen Aufgabe: Zu einer tatsächlichen Angleichung des BIP wird es für die meisten Kandidatenländer nach Aussagen verschiedener Studien selbst im günstigsten anzunehmenden Fall, d.h. bei kontinuierlich höheren Wachstumsraten als in der EU, frühestens in zehn bis 30 Jahren kommen. Doch wirtschaftliche Anpassung allein genügt nicht. Sie muss darüber hinaus von wachsender Konvergenz im sozialen Bereich begleitet werden. Ein solcher über Jahrzehnte andauernder Aufholprozess ist anstrengend. Er erfordert klare Schwerpunkte und kluge Entscheidungen, um zu einem ausgewogenen Verhältnis zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen sowie zwischen kurz- und langfristigen Prioritäten zu gelangen. Ein derart anspruchsvolles Projekt lässt sich nur mit uneingeschränkter Teilnahme und vollem Engagement der Sozialpartner verwirklichen.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass die Erweiterung selbst – bedingt durch die unterschiedliche Geschichte der Beitrittsländer – kein homogener Prozess ist.

Die Kandidatenländer in Mittel- und Osteuropa befinden sich zudem in einer besonderen Situation, haben sie doch erst kürzlich einen Transformationsprozess von einer zentral geleiteten Wirtschaft zur Marktwirtschaft, von einem totalitären Regime zur Demokratie durchlaufen, der in einigen Ländern noch nicht abgeschlossen ist. Somit stehen sie vor einer doppelten Herausforderung. Während sie noch mit den Schwierigkeiten des Transformationsprozesses kämpfen, müssen sie bereits den gemeinschaftlichen Besitzstand übernehmen. Dabei handelt es sich um parallele, sich stellenweise überlappende, aber dennoch separate Prozesse. Somit wird der EU-Beitritt in starkem Maße vom Transformationsprozess bestimmt und umgekehrt. Gleichzeitig kann die Vorbereitung auf die EU-Mitgliedschaft gelegentlich Maßnahmen erfordern, die nicht mit dem wirtschaftlichen Transformationsprozess in Einklang stehen oder ihm sogar entgegenlaufen (und umgekehrt). Dadurch gestaltet sich die Bewältigung der "Doppelherausforderung" sehr kompliziert und ist mit politischen Risiken verbunden. Hier können die Arbeitsbeziehungen ein wirksames Mittel sein, um diese unterschiedlichen Anforderungen miteinander in Einklang zu bringen, und so die Übernahme und Durchsetzung des gemeinsamen Besitzstandes bei gleichzeitiger Berücksichtigung des erforderlichen Abschlusses des Transformationsprozesses fördern.

Mit dem Erweiterungsprozess gelangen sehr vielfältige Traditionen und Kulturen auf dem Gebiet der Arbeitsbeziehungen in die EU, die sich zumeist erheblich von den Systemen der derzeitigen Mitgliedstaaten unterscheiden. Folglich werden die Sozialpartner in der erweiterten EU über sehr unterschiedliche Erfahrungen im Umgang miteinander verfügen, die sie unter sehr spezifischen sozioökonomischen und politischen Bedingungen erworben haben. Für viele der neu hinzukommenden Sozialpartner wird es schwierig sein, ihre Rolle auf der europäischen Bühne voll und ganz auszufüllen, da ihnen die notwendigen organisatorischen und fachlichen Fähigkeiten fehlen.

Anders als bei früheren EU-Beitrittsrunden, bei denen sich die neuen Mitgliedstaaten mehr oder weniger reibungslos in die Strukturen und Verfahren des europäischen sozialen Dialogs integriert haben, dürften die kommenden Erweiterungswellen mit stärkeren und schwierigeren Wechselwirkungen einhergehen.

4. Technologischer Wandel und die wissensbasierte Wirtschaft

Die neuen Technologien und die Herausbildung der Wissensgesellschaft sind die wichtigsten Triebkräfte des Wandels in der EU. Dabei wird das soziale und wirtschaftliche Wohlergehen Europas in starkem Maße davon abhängen, wie es uns gelingt, die Wissensressourcen zur Stärkung der wirtschaftlichen und sozialen Leistungsfähigkeit einzusetzen. Künftig wird die Qualität der europäischen Arbeitskräfte und ihre Fähigkeit, sich vorhandene Wissensressourcen schnell zu erschließen, maßgeblich über die Entwicklung der Wirtschaft entscheiden. Gleichzeitig ist das Tempo der Anpassung der Arbeitskräfte von zentraler Bedeutung, damit Europa gerüstet ist, den Gefahren der digitalen Ausgrenzung zu begegnen.

Durch die neuen Technologien verändert sich die Art der Wirtschaftstätigkeit und der Wirtschaftsorganisation. Davon sind alle Branchen und Unternehmen unabhängig von ihrer Größe betroffen. Bereits heute existiert eine neue Unternehmenskultur, die den Schwerpunkt auf Wissensmanagement, Personalentwicklung, Beteiligung und Selbstständigkeit der Mitarbeiter legt.

Angesichts solcher Veränderungen steigt der Druck, in der Vergangenheit auf tarifvertraglicher oder zentraler Ebene abgewickelte Fragen (Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzbeschreibungen und selbst Ausbildungsprogramme) dezentral zu regeln. Allerdings fehlt dazu bisher ein einheitliches Konzept. Daher müssen die Strukturen der Arbeitsbeziehungen und die Verhandlungsprozesse so angepasst werden, dass sie geeignete Rahmenbedingungen für die sich herausbildende Wissensgesellschaft bieten.

Vor dem Hintergrund des Wandels ist es notwendig, die Instrumente und Strukturen der Arbeitsbeziehungen zu stärken. In diesem Zusammenhang kommt einem europäischen Lernprozess – im Sinne des gegenseitigen Austausches über Verfahrensweisen zwischen allen beteiligten Seiten auf europäischer Ebene – eine zentrale Rolle bei der Verbreitung des Wissens- und Erfahrungsschatzes zu, der von der Wissensgesellschaft auf allen Ebenen (globale, nationale, regionale, sektorale, Unternehmensebene) freigesetzt wird.

5. Demographische Trends

Die demographischen Trends in der Europäischen Union sind sowohl für die Entwicklung des Arbeitsmarktes als auch für die Nachhaltigkeit des europäischen Sozialmodells von entscheidender Bedeutung. Dabei verdienen vor allem drei große demographische Entwicklungstrends die Aufmerksamkeit der Sozialpartner und der öffentlichen Entscheidungsträger: Überalterung, rückläufige Geburtenraten und Einwanderung. In diesem Abschnitt wollen wir uns mit dem Problem der Überalterung beschäftigen.

Höhere Lebenserwartung bei rückläufigen Geburtenraten hat zu einer Überalterung der Erwerbsbevölkerung geführt, die wiederum die Gefahr der Verlangsamung des Wirtschaftswachstums sowie der Verschlechterung der Qualität und Finanzierbarkeit der Rentensysteme und des öffentlichen Gesundheitswesens in den Mitgliedstaaten in sich birgt. Allerdings kann diese Gefahr durch höhere Erwerbsquoten gebannt werden, indem älteren Arbeitnehmern, die gegenwärtig vor Erreichung des Rentenalters aus dem Erwerbsleben ausscheiden oder nach einer Entlassung keine neue Arbeit finden können, mehr und bessere Beschäftigungsmöglichkeiten angeboten werden. Auch durch steuerliche Maßnahmen und eine Umstrukturierung der Rentensysteme unter Berücksichtigung der längeren Lebenszeiten kann diesem Trend entgegengewirkt werden.

Andererseits ist durch die Überalterung der Erwerbsbevölkerung der Anteil der älteren Arbeitnehmer gestiegen, die auf eine lange Erwerbsbiographie zurückblicken, aber dringend einer Weiterbildung bedürfen. Um beschäftigungsfähig zu bleiben, müssen sie ihre Kenntnisse auf dem Gebiet der neuen Technologien und der Organisations- und Arbeitsmethoden auf den aktuellen Stand bringen.

Aus der Überalterung der Erwerbsbevölkerung ergibt sich auch ein erhöhter Bedarf an neuen angepassten Formen der Arbeitsorganisation, die den speziellen Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer im Hinblick auf Arbeits- und Gesundheitsschutzes und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie Rechnung tragen. Dabei müssen die Sozialpartner und öffentlichen Entscheidungsträger der Frage der Integration von Menschen mit Behinderungen besondere Priorität einräumen.

Aufgabe muss es sein, ein positives Konzept für aktives Altern zu entwickeln, das auf dem reichen Erfahrungsschatz älterer Arbeitnehmer aufbaut. Gleichzeitig sollte mehr getan werden, um älteren Arbeitnehmern die Fortsetzung ihrer Erwerbstätigkeit zu erleichtern. Auch Maßnahmen wie flexibler Ruhestand und Altersteilzeit bei Bezug einer Teilrente könnten sich als Schritte in die richtige Richtung erweisen.

6. Veränderungen des Arbeitsmarktes

Auf den Arbeitsmärkten aller EU-Mitgliedstaaten vollzieht sich derzeit ein tief greifender Wandel. Die Unternehmen fordern flexiblere, besser qualifizierte und spezialisierte Mitarbeiter, die sich an die verändernden Bedingungen anpassen können. Gleichzeitig fordern die Mitarbeiter mehr Mitbestimmung, stärkere Wahlmöglichkeiten und höhere Flexibilität im Hinblick auf die Organisation des Arbeitslebens. In einigen Bereichen des Arbeitsmarktes kann größere Mobilität mit mehr Selbstständigkeit und stärkerem persönlichem Engagement am Arbeitsplatz gepaart sein. Oftmals ist dies jedoch nicht der Fall.

An die Stelle der herkömmlichen lebenslangen Berufslaufbahnen sind kürzere, unterschiedlichere Beschäftigungen getreten. Diskontinuierliche Erwerbsbiographien mit Unterbrechungen für Ausbildung, persönliche Entwicklung oder aus familiären Gründen sind mehr und mehr die Regel. Hinter der zunehmenden Fragmentierung und Segmentierung der Arbeitskräfte stehen der Kostendruck und der sich verändernde Bedarf nach mehr Spezialkenntnissen in den Unternehmen. Gleichzeitig sind sie aber auch Ausdruck der sozialen Erfordernisse einer immer individuelleren Arbeitnehmerschaft und einer höheren Frauenerwerbstätigkeit. Anders als früher ist das Arbeitsleben heute kein linearer Prozess mehr, dessen Verlauf durch die in der Schule und auf der Hochschule erworbenen Fähigkeiten und Qualifikationen vorgezeichnet ist.

Bei der Festlegung von effektiveren Sicherheitsmechanismen für die im Verlaufe des Lebenszyklus auftretenden Übergänge zwischen Beschäftigung, Arbeitslosigkeit,

Ausbildung, Familienleben und Ruhestand können die Arbeitsbeziehungen eine Schlüsselrolle spielen.

Angesichts deutlich sichtbarer Qualifikationsdefizite und eines wachsenden Bedarfs an Mitarbeitern, die kreativere und verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen können, kommt es auf dem Arbeitsmarkt aber auch zunehmend zu Spannungen. Die neuen Mitarbeiter arbeiten selbstständiger und nehmen ihre Aufgaben engagierter als ihre Vorgänger wahr, gleichzeitig wird von ihnen aber auch mehr Mobilität und größere Bereitschaft zur Übernahme von neuen Aufgaben und zu einem Arbeitsplatzwechsel erwartet. Bessere Bildung und Ausbildung und eine stärkere persönliche Entwicklung sind entscheidende Voraussetzungen, um die Arbeitnehmer für eine uneingeschränkte Teilnahme am Arbeitsmarkt der Zukunft zu rüsten.

Andererseits birgt die Segmentierung und Spezialisierung des Arbeitsmarktes aber auch die Gefahr zunehmender Ungleichheit und sozialer Ausgrenzung. In jüngster Zeit ist ein Anstieg der Zeitarbeit und der atypischen Beschäftigungsverhältnisse zu beobachten. Ganz oben auf der Tagesordnung der Sozialpartner und gesetzgebenden Institutionen sollte daher die Suche nach Wegen stehen, die diese höhere Flexibilität mit mehr Sicherheit verbinden, damit die Arbeitnehmer nicht von einer geringfügigen oder unsicheren Beschäftigung in die nächste stolpern. Bildung und Ausbildung sind entscheidende Voraussetzungen, um die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer zu erhalten und solche leicht in die soziale Ausgrenzung führenden Fallstricke zu vermeiden. Im Rahmen der Entwicklung der europäischen Arbeitsmärkte sollte die Mobilität der Arbeitskräfte in der Wissensgesellschaft weiter gefördert werden.

Alles in allem zeugen diese Entwicklungen davon, dass der traditionelle Kompromiss der Nachkriegszeit zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern (von ca. 1950-1975) offensichtlich an Boden verliert. Daher muss ein neuer Kompromiss mit neuen Inhalten gefunden werden. Während der Kompromiss der Nachkriegszeit darauf beruhte, dass Produktivitätssteigerungen durch Automatisierung und Rationalisierung der Arbeitsabläufe zu erzielen sind, liegt heute der Schwerpunkt eher auf Entwicklungen in den Bereichen Informatik, Wissensmanagement und Mitarbeiterausbildung, und der gemeinsame Nutzen aus Produktivitätsgewinnen schlägt sich in höheren Reallöhnen und kürzeren Arbeitszeiten nieder, was wiederum die Endnachfrage erhöht. Darüber hinaus werden Produktivitätsgewinne für Investitionen in die Qualifizierung genutzt, und das Arbeitszeitmanagement wird sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer zu einer entscheidenden Größe.

7. Schlussfolgerung: Verschiedene wechselseitige Herausforderungen führen zu neuen Schlüsselprioritäten

Aus diesen grundlegenden Herausforderungen ergeben sich eine Reihe neuer Schwerpunkte für die Arbeitsbeziehungen in Europa. Nach Meinung der Gruppe sollte die Erarbeitung einer neuen europäischen Agenda zur Verbesserung der Qualität der Arbeitsbeziehungen genau an diesem Punkt ansetzen.

¹ Bericht der Hochrangigen Task Force für Qualifikation und Mobilität (14.12.2001)

SCHLÜSSELFRAGEN	PRIORITÄTEN DER INHALTLICHEN GESTALTUNG DER AB²	NEUE METHODEN DER AB
Globalisierung	Wettbewerbsfähigkeit und Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Europäischer sozialer Dialog auf sektoraler Ebene • Europäische Betriebsräte • Innovationsverträge • Nationale Pakte
Wirtschafts- und Währungsunion	Tariflexibilisierung Sozialschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Konzessionsverhandlungen • Tarifkordinierung • Kollektive Lohnfonds • Lohnversicherung • Flexible Ruhestandsregelungen • Neue Formen der finanziellen Beteiligung
Wissensbasierte Wirtschaft	Soziale Eingliederung Lebenslanges Lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivierte Sozialleistungen (Ausbildung/Beschäftigung) • Abkopplung von sozialen Rechten
Demographische Entwicklung (Überalterung)	Schulung älterer Arbeitnehmer Bessere Rentensysteme Arbeits- und Gesundheitsschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit • Persönliche Entwicklung • Sabbatjahr und Freistellung für Ausbildungszwecke • Konten für Ausbildung • Flexible Ruhestandsregelungen
Arbeitsmarktveränderungen	Arbeitsbedingungen Arbeitsorganisation Neue Beschäftigungsformen Arbeitszeitmanagement Vereinbarkeit von Beruf und Familie	<ul style="list-style-type: none"> • Teamarbeit • Übertragbarkeit sozialer Rechte • Zeitkonten • Elternurlaub
Erweiterung	Aufholprozess Übernahme des Besitzstandes Wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhalt • Beitrittsprozess

III – ERNEUERUNG DER EUROPÄISCHEN AGENDA DER ARBEITSBEZIEHUNGEN

Vor dem Hintergrund der (im vorangegangenen Kapitel beschriebenen) beispiellosen internen und externen Herausforderungen ist es erforderlich, auf allen Ebenen an der Entwicklung einer neuen Agenda der Arbeitsbeziehungen zu arbeiten. Dabei muss sich die EU-Ebene auf die Schlüsselbereiche konzentrieren, in denen sie eine strategische Rolle übernehmen kann, um so auf allen Ebenen die Effektivität und Effizienz des Prozesses der Arbeitsbeziehungen zu verbessern, den sozialen Dialog zu stärken und den Abschluss von Vereinbarungen zu fördern.

Durch eine solch qualitative Veränderung der Herangehensweise und des Inhaltes der Arbeitsbeziehungen wird es leichter möglich sein, zu einem neuen Gleichgewicht zwischen der von den Unternehmen benötigten Flexibilität und der von der Belegschaft geforderten Sicherheit zu gelangen. In einem auf Qualitätssteigerung ausgerichteten Veränderungsprozess wird es neue Mechanismen zur Absicherung der neuen Risiken geben müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit unter Beachtung des sozialen Zusammenhalts zu stärken.

Auf europäischer Ebene erfordert der Erweiterungsprozess eine transparente strategische Agenda zur Unterstützung des Anpassungsprozesses in den Kandidatenländern.

Für die Lösung der im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigten Schwerpunktaufgaben bei der inhaltlichen Neugestaltung der Arbeitsbeziehungen in Europa stehen bereits vielfältige neue Methoden auf unterschiedlichen Ebenen zur Verfügung. In den folgenden Abschnitten wollen wir auf einige dieser Methoden eingehen und dabei die weniger bekannten Verfahren kurz erläutern.

1. Allgemeiner Rahmen für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovation unter Berücksichtigung des sozialen Zusammenhalts

Unter den neuen Bedingungen der Globalisierung, des technologischen Wandels und der Erweiterung können die Arbeitsbeziehungen günstige Rahmenbedingungen für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und des sozialen Zusammenhalts schaffen.

Dabei kann die europäische Ebene die Dynamik und Kohärenz für alle anderen Ebenen vorgeben.

Beispiele neuer Praktiken in den Arbeitsbeziehungen

- Innovationsverträge
- Nationale Pakte
- Europäischer Betriebsrat
- Europäischer sozialer Dialog auf sektoraler Ebene

Innovationsvertrag

Der Begriff "Innovationsvertrag" beschreibt Vereinbarungen, die zwischen den Sozialpartnern im Zusammenhang mit der Einführung von technologischen Veränderungen und innovativen Projekten in die Arbeitsorganisation abgeschlossen werden und sowohl die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als auch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zum Ziel haben.

2. Flexibilisierung der Lohnentwicklungen

In einer von raschen Veränderungen, Unsicherheiten und wirtschaftlichen Schocks geprägten Welt ist es wichtig, Löhne und sonstige Produktionskosten ebenso wie die Unternehmenspolitik rasch und effizient – nach oben und nach unten – anpassen zu können. Dies gilt nicht nur für die Lohnfindungsverfahren, die die veränderten Bedingungen auf den Produkt- und Arbeitsmärkten und die neue Situation bei der Produktivitätsentwicklung und den Gewinnen widerspiegeln. Weitere entscheidende Elemente für eine differenziertere Lohnfindungspolitik sind die Koordinierung und Einbeziehung der Sozialpartner in den makroökonomischen Dialog, zuverlässige Wirtschaftsprognosen und die Offenlegung von Informationen durch die Unternehmen.

Differenzierte Tarifabschlüsse sind ein zentraler Bereich, in dem die EU-Ebene der Arbeitsbeziehungen eine Schlüsselrolle übernehmen muss, um einen effizienten und umfassenden Austausch von bewährten Verfahren zu gewährleisten.

Beispiele für neue Verfahren in den Arbeitsbeziehungen

- Lohnkoordinierung in grenzüberschreitenden Regionen
 - Kollektive Lohnfonds
 - Konzessionsverhandlungen
 - Lohnversicherung
 - Finanzielle Beteiligung
- Kollektive Lohnfonds
"Kollektive Lohnfonds" werden auf der Grundlage einer gemeinsamen Vereinbarung zwischen den Sozialpartnern aus dem Lohn- und Gehaltstopf des Unternehmens für einen bestimmten Zweck gebildet.
 - Konzessionsverhandlungen
Der Begriff "Konzessionsverhandlungen" bezeichnet Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern, deren Ziel das Einfrieren oder die Senkung der Lohnkosten bei gleichzeitiger Beschäftigungsgarantie über einen gewissen Zeitraum auf einer bestimmten Ebene ist.
 - Lohnversicherung
Mit dem Begriff "Lohnversicherung" wird ein System beschrieben, das die Zahlung von Löhnen an Arbeitnehmer garantiert, die von Entlassung betroffen sind oder ihren Arbeitsplatz verloren haben.

3. Lebenslanges Lernen und Kompetenzentwicklung

In der postindustriellen Gesellschaft ist die berufliche Mobilität stärker ausgeprägt, da bestehende Berufe weitaus schneller durch neue ersetzt werden. Die Arbeitnehmer müssen über die notwendigen neuen Qualifikationen und Kompetenzen verfügen, wenn sie die Vorteile der neuen Wirtschafts- und Unternehmensmodelle für sich nutzen wollen. Nur unter dieser Voraussetzung ist es darüber hinaus möglich, ein ausreichendes Maß an Sicherheit zu erlangen. Dabei ist die europäische Ebene dafür prädestiniert, bessere Möglichkeiten für lebenslanges Lernen und Kompetenzentwicklung zu schaffen.

Unter diesen neuen Rahmenbedingungen müssen alle Akteure Verantwortung übernehmen. Aufbauend auf den umfassenden Erfahrungen in den Mitgliedstaaten lassen sich weitere Fortschritte auf dem Gebiet des lebenslangen Lernens erzielen, indem klarere Regeln für die Aufteilung der diesbezüglichen Investitionen zwischen

Unternehmen, Arbeitnehmern und öffentlichen Behörden unter Berücksichtigung der konkreten Situation aufgestellt werden. Bestimmte Qualifikationen dienen unmittelbar der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, während es in anderen Fällen mehr um Grundbildung oder Umschulung zum Erhalt der Chancen auf dem Beschäftigungsmarkt geht.

Beispiele für neue Verfahren in den Arbeitsbeziehungen

- Persönliche Entwicklungspläne
- Vereinbarungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit
- Sabbatjahr und Ausbildungsurlaub
- Konten für Bildung und Ausbildung

• *Persönliche Entwicklungspläne*

In persönlichen Entwicklungsplänen werden Maßnahmen festgelegt, mit denen die volle Entfaltung der Mitarbeiter im Unternehmen gesichert werden soll.

• *Vereinbarungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit*

“Vereinbarungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit“ werden zwischen den Sozialpartnern zum Erhalt oder zur Entwicklung der Mitarbeiterqualifikationen abgeschlossen, um ihre Beschäftigungsfähigkeit z.B. bei einer Unternehmensumstrukturierung zu sichern.

• *Konten für Bildung und Ausbildung*

Bei den Konten für Bildung und Ausbildung handelt es sich um Einzel- oder Kollektivvereinbarungen, mit denen Mittel für Bildungs- und Ausbildungszwecke bereitgestellt werden.

4. Neue Beschäftigungs- und Arbeitszeitformen

Im Verlauf des Lebenszyklus bilden sich neue Formen der Beschäftigung und des Arbeitszeitmanagements heraus. Derartige Entwicklungen erfordern ein neues Verhältnis von Flexibilität und Sicherheit. Mit diesen Herausforderungen sind sowohl die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer auf nationaler Ebene konfrontiert, die darauf häufig nur ungenügend oder gar nicht vorbereitet sind. Auf EU-Ebene kann der Weg für neue Kompromisse geebnet werden, indem neue nationale Vereinbarungen auf der Grundlage von europaweit geltenden Prinzipien abgeschlossen werden, die einen gangbaren Ausgleich zwischen Flexibilität und Sicherheit bieten.

Der aus den englischen Worten für Flexibilität und Sicherheit zusammengesetzte Begriff “Flexicurity” bezeichnet eine klare Politik und Strategie der arbeitsmarktpolitischen Akteure zur Steigerung der Flexibilität der Arbeitsmärkte, der Arbeitsorganisation und der Beschäftigungsbeziehungen bei gleichzeitiger Verbesserung der Sicherheit und des Schutzes der Arbeitnehmer, insbesondere der sozial benachteiligten Gruppen innerhalb und außerhalb der Unternehmen und Arbeitsmärkte. Solche Vereinbarungen zur sozialen Absicherung der Flexibilität können auf allen Verhandlungsebenen – angefangen von der betrieblichen über die lokale Arbeitsmarktebene bis hin zur sektoralen, nationalen oder europäischen Ebene – geschlossen werden. Sie beinhalten immer ein gewisses Maß an Koregulierung, indem sie Ziele festlegen, die der Überwachung und kritischen Überprüfung unterliegen.

Beispiele für neue Verfahren in den Arbeitsbeziehungen

- Arbeitszeitvereinbarungen (Jobsharing usw.)
- Übertragbarkeit von sozialen Rechten

Übertragbarkeit von sozialen Rechten

Im tarifrechtlichen Sinne bezeichnet der Begriff "Übertragbarkeit" eine zwischen den Sozialpartnern geschlossene Vereinbarung, die den Transfer bestimmter Arbeitnehmerrechte von einem Unternehmen auf ein anderes regelt.

5. Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt

Zu den augenfälligsten Veränderungen des europäischen Arbeitsmarktes der letzten 25 Jahren zählt der Anstieg in der Erwerbstätigkeit der Frauen in allen Altersgruppen. Trotz bedeutender Fortschritte im gesetzlichen Bereich bestehen nach wie vor erhebliche Probleme: Einkommensunterschiede, geschlechterspezifische Arbeitsteilung und Konzentration der Frauen in schlechter bezahlten und weniger qualifizierten Stellen. Im Zuge der gestiegenen Frauenerwerbstätigkeit ist allerdings auch die Notwendigkeit, Beruf und Familie miteinander vereinbar zu machen, mit all ihren Folgen für die Fertilität sichtbar geworden.

Unserer Ansicht nach kommt den Arbeitsbeziehungen bei der Lösung all dieser Fragen eine besondere Stellung zu, wobei die Tarifverhandlungen und der soziale Dialog in dieser Hinsicht noch eine Menge ungenutztes Potential bieten. Dass es hier Versäumnisse gibt, hat zum Teil mit der geringen Zahl von Frauenvertreterinnen in den politischen Entscheidungsgremien der Gewerkschaften, Arbeitgeberorganisationen und öffentlichen Institutionen zu tun.

In dem sich wandelnden arbeitsmarktpolitischen Umfeld führen neue Formen der Arbeitsorganisation und moderne Technologien zur Aufweichung der Grenzen zwischen Familien- und Berufsleben. Dabei dringt das Berufsleben zunehmend in das Privat- und Familienleben vor. Gleichzeitig werden von der Arbeitnehmerseite zunehmend Forderungen nach Maßnahmen laut, die einen besseren Wechsel zwischen Erwerbsleben und Freistellungen aus persönlichen oder familiären Gründen ermöglichen, dabei aber gleichzeitig ein ausreichendes Maß an Sicherheit bieten.

Bei der Förderung eines neuen Interessenausgleiches zur Erleichterung solcher "Beschäftigungsbrücken" kann die EU-Ebene eine strategische Rolle übernehmen.

Beispiele für neue Verfahren in den Arbeitsbeziehungen

- Unterschiedliche Formen des Eltern- und Familienurlaubs
- Arbeitszeitvereinbarungen
- Zeitkonten
- Fördermaßnahmen und Chancengleichheit
- Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung

Zeitkonten

Bei Zeitkonten handelt es sich um die Möglichkeit, einem Mitarbeiter Zeit (z.B. für Überstunden oder Urlaub) auf einem speziellen Zeitkonto gutzuschreiben, die er zu einem späteren Zeitpunkt nutzen will.

6. Sozialschutz und soziale Eingliederung

Im Zuge der wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Entwicklungen kann sich die Kluft zwischen rasch anpassungsfähigen und dem Wandel besonders schutzlos gegenüberstehenden Personen weiter vergrößern. Zwar tragen steigende

Einwanderungszahlen zum Wachstum der europäischen Arbeitsmärkte bei, gleichzeitig bergen sie aber auch die Gefahr verstärkter Diskriminierung in sich. Zu bestehenden Formen der sozialen Ausgrenzung können neue Formen hinzukommen und so die Gefahr der Polarisierung erhöhen. Informationstechnologien können neue Gräben aufreißen, indem sie zu einer sogenannten "digitalen Kluft" führen. Bei der Reduzierung dieser Gefahren können die Arbeitsbeziehungen eine zentrale Rolle übernehmen, indem sie insbesondere dafür sorgen, dass aus den durch die digitale Revolution heraufbeschworenen Risiken digitale Chancen werden.

Zudem können die Sozialpartner einen entscheidenden Beitrag zur Modernisierung des Sozialschutzes und zur Verbesserung der sozialen Eingliederung leisten, indem sie mit den öffentlichen Behörden gemeinsam an Maßnahmen zur Förderung der Aktivierung von Sozialleistungen, eines aktiven Alterns und flexibler Ruhestandsregelungen bei gleichzeitiger Erhöhung der Sicherheit durch Einführung von Zusatzberufsrenten und neuen Formen des Sozialschutzes zur Absicherung der neuen Risiken arbeiten.

Beispiele für neue Verfahren in den Arbeitsbeziehungen

- Aktivierte Sozialleistungen
- Abkopplung von sozialen Rechten
- Zusatzberufsrenten
- Sozialschutz entsprechend der geleisteten Arbeitszeit
- Flexible Ruhestandsregelungen
- Aktives Altern

• Aktivierte Sozialleistungen

Aktivierte Sozialleistungen kommen im Rahmen von Aktivierungsmaßnahmen zum Einsatz. Diese umfassen ein Paket von öffentlichen Maßnahmen, mit denen die Aussichten von Leistungsempfängern auf Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, die Qualifizierung von Arbeitskräften und das Funktionieren des Arbeitsmarktes verbessert werden soll.

• Abkopplung von sozialen Rechten

Ziel der Abkopplung von sozialen Rechten ist es, die sozialen Rechte von dem Beschäftigungsverhältnis zu trennen und statt dessen an die Staatsbürgerschaft zu binden.

• Flexible Ruhestandsregelungen

Bei flexiblen Ruhestandsregelungen handelt es sich um (gesetzlich oder tarifvertraglich festgelegte) an den Bedürfnissen der Arbeitnehmer orientierte Ruhestandspläne, die im Rahmen der Strategien zum aktiven Altern und der Umstrukturierung der Wirtschaft und des Unternehmenssektors entwickelt werden.

7. Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation

Für Europa besteht die größte Herausforderung darin, wettbewerbsfähiges und nachhaltiges Wachstum mit mehr Beschäftigung und hochwertigeren Arbeitsplätzen zu verbinden. Die zur Erreichung dieses Ziels gewählte Arbeitsorganisation ist eine Frage, die auf der Agenda der Arbeitsbeziehungen weit oben steht. Änderungen in der Arbeitsorganisation sind häufig mit einem Anstieg der Arbeitsintensität und des Arbeitsstress verbunden. In der Arbeitsorganisation und im Arbeits- und Gesundheitsschutz sind somit neue Konzepte vonnöten, mit denen Unternehmen und Arbeitsplätze erhalten und das Wohlbefinden und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer gesteigert werden.

Daher ist es wichtig, die Stärkung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die Entwicklung von menschenfreundlichen Technologien, die Schaffung einer effektiveren Arbeitsorganisation und die Verbesserung der Möglichkeiten der Qualifikation und der Mitwirkung auch künftig als wichtige Schwerpunktaufgaben zu behandeln. Ziel der Entwicklung der wissensbasierten Wirtschaft sollte es zudem sein, die Arbeits- und Lebensbedingungen für alle Menschen in der Europäischen Union anzuheben. Bei den Arbeitsbeziehungen kann die EU-Ebene einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, den Wandlungsprozess in Europa so zu gestalten, dass er zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zu hochwertigeren Beschäftigungsmöglichkeiten führt. Die Sozialpartner sollten sich stärker für die Förderung menschenfreundlicher Formen der Arbeitsorganisation einsetzen. In diesem Zusammenhang müssen solche Systeme gefördert werden, die Arbeitnehmer und Unternehmensleitungen dazu anhalten, sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln und zum Wohle des Unternehmens und zu ihrem eigenen Wohle zusammenzuarbeiten und sich zu engagieren.

In diesem Zusammenhang kommt dem Lernprozess auf EU-Ebene eine zentrale Bedeutung für die Herausarbeitung bewährter Verfahren zu, die bessere Arbeitsbedingungen und Chancen ermöglichen.

Beispiele für neue Verfahren in den Arbeitsbeziehungen

- Neue Formen der Arbeitsorganisation (lernende Organisation, Projektteamarbeit)
- Menschenfreundliche Technologien

8. Aufholprozess der Kandidatenländer

Wenngleich die meisten der bisher behandelten Fragen sowohl die bestehenden Mitgliedstaaten als auch die Kandidatenländer betreffen, dürfte ihnen angesichts der unterschiedlichen Ausgangslage auch auf längere Sicht ein unterschiedlicher Stellenwert zukommen. Beispielsweise sind die Auswirkungen der Globalisierung in den meisten Kandidatenländern schon heute spürbar, und die Sozialpartner haben bereits damit begonnen, sich auf sie einzustellen. Ebenso hat sich die Flexibilisierung insbesondere der Arbeitszeit zu einem wichtigen Thema in den Tarifverhandlungen entwickelt. Andererseits spielen die Fragen der Gleichstellung der Geschlechter oder des lebenslangen Lernens für die Sozialpartner in den Kandidatenländern noch keine Rolle.

Durch den Erweiterungsprozess werden parallel dazu weitere konkrete Fragen auf die Tagesordnung der Sozialpartner in der EU wie auch in den einzelnen Kandidatenländern rücken.

Auf europäischer Ebene wird es in erster Linie darum gehen, den wirtschaftlichen und soziale Zusammenhalt in der erweiterten Union zu stärken. Damit erhält die Agenda der Arbeitsbeziehungen eine neue Dimension. Den Sozialpartnern kommt im Rahmen ihrer Verantwortungsbereiche eine zentrale Rolle bei der Überwindung der bestehenden Kluft auf wirtschaftlichem und sozialem Gebiet zu. Als eine Möglichkeit dürfte sich in diesem Zusammenhang die Festlegung von neuen EU-Standards im Rahmen von europäischen Vereinbarungen und/oder Gesetzen anbieten. Jede Form der verstärkten Zusammenarbeit und Koordinierung zwischen den Sozialpartnern im erweiterten Europa kann helfen, Disparitäten abzubauen, ohne dabei die wichtige Vielfalt über Bord zu werfen. Gerade auf sektoraler Ebene ist eine Zusammenarbeit angesichts der in einigen Branchen noch bevorstehenden Umstrukturierungsprozesse und der zunehmenden Präsenz von europäischen Unternehmen in den Kandidatenländern von größter Wichtigkeit.

In den Kandidatenländern wird der Aufholprozess die Agenda der Arbeitsbeziehungen noch lange dominieren. Dabei stehen sie vor dem schwierigen und komplexen Problem, rasch ein auf lange Sicht sozial verträgliches Wirtschaftswachstum erreichen zu müssen.

Der Übergang zur Marktwirtschaft ist in den Kandidatenländern mit einer Verschlechterung des Lebensstandards in breiten Teilen der Bevölkerung sowie mit einem Anstieg der Einkommensunterschiede einhergegangen. Und die sozialen Unterschiede dürften noch größer werden, da die Verlierer des Beitrittsprozesses nach Meinung von Experten zu den sozialen Gruppen gehören werden, die bereits durch den Übergangsprozess am härtesten betroffen waren: In diesem Bereich könnten die Sozialpartner eine wichtige Rolle übernehmen, indem sie im Prozess der Arbeitsbeziehungen die wirtschaftliche und soziale Integration der besonders von Ausgrenzung bedrohten Gruppen fördern. Oberstes Ziel der Kandidatenländer muss es sein, den Aufholprozess mit sozialer Eingliederung zu verbinden.

Als besonders geeignete Mittel zur Förderung des Aufholprozesses in den Kandidatenländern könnten sich verstärkte Konsultationen auf nationaler Ebene und/oder konzertierte Aktionen zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und öffentlichen Entscheidungsträgern erweisen. Auch Tarifverhandlungen auf sektoraler und dezentraler Ebene können den Aufholprozess nachhaltig befördern. Produktivitätsverhandlungen, Vereinbarungen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit und/oder der Beschäftigungsformen, Programme zur Steigerung der beruflichen und geographischen Mobilität, Übergangsformen der Beschäftigung usw. können alle einen Beitrag zur Erreichung der wirtschaftlichen und sozialen Ziele leisten.

Im Mittelpunkt der Vorbereitung des EU-Beitritts steht in der Heranführungsphase die Übernahme und schrittweise Umsetzung des gemeinschaftlichen Besitzstandes. Im Rahmen des Dialogs und der Konsultationen zwischen den Sozialpartnern können effektive Instrumente für die Übernahme und praktische Umsetzung der Gemeinschaftsgesetzgebung entwickelt werden. Unserer Auffassung nach lässt sich durch Einbindung der unmittelbar betroffenen Sozialpartner in den Prozess eine bessere Qualität bei der Übernahme der Gemeinschaftsgesetzgebung und eine breitere Durchsetzung vor Ort erreichen. In vielen Mitgliedstaaten werden die Sozialpartner regelmäßig konsultiert und auf diese Weise in den Gesetzgebungsprozess einbezogen. Leider lässt sich gleiches bisher noch nicht von allen Kandidatenländern sagen. Beispielsweise können bestimmte Gemeinschaftsrichtlinien durch Tarifvereinbarungen zwischen den Sozialpartnern übernommen und umgesetzt werden. Allerdings haben die Kandidatenländer von dieser Möglichkeit bisher noch keinen Gebrauch gemacht.

In einigen Kandidatenländern haben die Regierungen bereits erfahren, wie wertvoll die Einbeziehung der Sozialpartner in den Vorbereitungs- und den Beitrittsprozess ist. Zweifellos werden künftig weitaus mehr Regierungen von dieser Möglichkeit Gebrauch machen. Die Sozialpartner sollten diese Chance nutzen und zeigen, dass sie effektive und faire Lösungen anzubieten haben, wie die positiven und negativen Folgen des EU-Beitritts gemeinsam getragen werden können. Dazu ist es jedoch erforderlich, den Beitrittsprozess auf die Agenda der Arbeitsbeziehungen zu setzen und seine unterschiedlichen Aspekte auf den jeweiligen Ebenen – angefangen von der nationalen bis hin zur betrieblichen Ebene – zu behandeln.

IV – ARBEITSBEZIEHUNGEN UND GOVERNANCE

Arbeitsbeziehungen können wesentlich zur Schaffung einer guten Governance beitragen, unter der wir die Art und Weise verstehen, wie sich die Gesellschaft selbst organisiert und regiert, um Entscheidungen zu treffen und umzusetzen.

In Europa entsteht gegenwärtig ein mehrere Ebenen umfassendes Verwaltungssystem, wobei auch die Sozialpartner dabei sind, ein neues mehrschichtiges System für die Verwaltung ihrer eigenen Angelegenheiten zu entwickeln. Dies hat Auswirkungen auf die internen Prozesse in den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften auf lokaler, sektoraler, nationaler und europäischer Ebene wie auch auf die Beziehungen in den Tarifverhandlungen. Die Herausbildung dieses neuen Systems wirft neue Fragen auf: Welche Aufgabe und welchen zusätzlichen Nutzen haben die einzelnen Ebenen? In welcher Wechselbeziehung stehen sie? Wie kann die Bedeutung der europäischen Ebene gesteigert werden? Welchen Beitrag kann die öffentliche Politik leisten?

Die Sozialpartner nehmen Einfluss auf die Politikgestaltung über:

- die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Ebenen (europäische, nationale, lokale, betriebliche) unter Berücksichtigung der Unterschiede zwischen Branchen- und branchenübergreifenden Arbeitsbeziehungen;
- die Beziehungen zwischen zwei- und dreiseitigen Prozessen;
- die Beziehungen zwischen unterschiedlichen Verfahren (Konsultation, Konzertierung, Tarifverhandlungen usw.) und Instrumenten (Vereinbarungen, Leitlinien usw.).

Im Mittelpunkt der Arbeitsbeziehungen stehen zweiseitige Prozesse, die auf der Initiative, Autonomie und Verantwortung der Sozialpartner beruhen. Andererseits bietet das Wechselspiel zwischen zweiseitigen Prozessen (Tarifverhandlungen und sozialer Dialog) und dreiseitigen Prozessen (Konsultation, Konzertierung, Pakte) neue Möglichkeiten, die es auszuloten und stärker zu nutzen gilt. Allerdings gestaltet sich dieses Wechselspiel auf den einzelnen Ebenen der Arbeitsbeziehungen (betriebliche, lokale, sektorale, nationale und europäische Ebene) unterschiedlich.

Wichtig ist, die Rolle der europäischen Ebene klarer zu definieren und bezüglich ihres Beitrags und ihrer Bedeutung für die übrigen Ebenen zu rechtfertigen. Der Erfolg der europäischen Ebene wird davon abhängen, wie es ihr gelingt, wirksame Beziehungen und Wechselwirkungen mit den anderen einschlägigen Ebenen herzustellen. Welches dabei die einschlägigen Ebenen sind, hängt von den zu behandelnden Themen ab, und kann sich im Laufe der Zeit ändern.

Wenngleich sich die Gruppe der großen Bandbreite der auf nationaler Ebene eingesetzten Verfahren bewusst ist, will sie in diesem Kapitel doch eine Reihe der sich herausbildenden bzw. vorherrschenden Trends im Bereich der Arbeitsbeziehungen vorstellen.

1. Tarifverhandlungen und sozialer Dialog: Die Bedeutung des zweiseitigen Prozesses

Mit dem vorliegenden Bericht möchten wir die anhaltende Bedeutung der Tarifverhandlungen bei der Festlegung von Regeln im Rahmen eines gemeinsamen Entscheidungsprozesses von unabhängigen Organisationen (Unternehmen, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften oder Gewerkschaftsverbände) herausstellen, deren Mitgliedschaft sich teilweise überschneidet. Tarifverhandlungen sind ein

wichtiges Instrument zur Regelung der Beschäftigungsbeziehungen in marktwirtschaftlichen Demokratien. Sie gelten als "Königsweg" bei der Festlegung der Löhne, der Arbeitszeit und der Beschäftigungsbedingungen der Arbeitnehmer. Indem die Verhandlungsparteien die Regeln gemeinsam festlegen, übernehmen sie auch gemeinsam die Verantwortung für ihre Durchsetzung und Weiterentwicklung, wobei sie immer die Notwendigkeit der Sicherung des sozialen Zusammenhalts und der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen im Auge haben.

Die wichtigste Aufgabe der Tarifverhandlungen, die in engem Zusammenhang mit der Förderung der "Rechtsstaatlichkeit" in den Beschäftigungsbeziehungen zu sehen ist, besteht darin, die Unsicherheit sowohl für die Arbeitnehmer als auch für die Unternehmen zu verringern. Für die Arbeitnehmer erfüllen die Tarifverhandlungen eine dreifache Funktion: Sie bieten ihnen erstens Schutz, zweitens Mitsprachemöglichkeiten und gestatten ihnen drittens, von den Möglichkeiten der Weiterbildung, Technologie und Produktivität zu profitieren. Die Arbeitgeber sehen in den Tarifverhandlungen vornehmlich einen Weg, Konflikte zu lösen, ihre Führungsrechte vertraglich abzusichern und Planungssicherheit zu erhalten. Gute Tarifverhandlungen vereinen distributive und integrative Aspekte und bereiten den Weg für Veränderungen und Lösungen, aus denen beide Seiten – Arbeitgeber und Arbeitnehmer – als Gewinner hervorgehen. Somit erweisen sich die Tarifverhandlungen als ein immer wichtigeres Instrument der Koregulierung durch die Sozialpartner.

Tarifverhandlungen können ihre Funktion dann am besten erfüllen, wenn sie in einen sozialen Dialogprozess eingebettet sind. Der soziale Dialog kann als Prozess definiert werden, in dem sich die Akteure gegenseitig über ihre Absichten und Möglichkeiten informieren, die ihnen vorgelegten Informationen kommentieren und ihre eigenen Prämissen und Erwartungen klar darlegen. Ein solcher Prozess ist noch kein Verhandlungsprozess, aber er bereitet den Boden für effizientere Verhandlungen, indem er hilft, die Auseinandersetzung mit Fakten, Problemen und möglichen Lösungen von der Aushandlung gangbarer Wege und der Verteilung von Kosten und Nutzen zu trennen.

2. Die betriebliche Ebene

Wenngleich die sektorale Ebene in vielen Mitgliedstaaten die dominierende Ebene ist, sind gegenwärtig zahlreiche Kräfte am Werk, die für dezentralisierte Verhandlungen auf Unternehmens- oder Betriebsebene eintreten. Da diese Entwicklung auf seit langem spürbare Tendenzen des internationalen Wettbewerbs, des technologischen und organisatorischen Wandels, der Individualisierung und Diversifizierung auf den Arbeitsmärkten zurückgeht, erwarten wir, dass sie sich in den kommenden Jahren fortsetzt. Dabei ist zu betonen, dass ein solcher allgemeiner Trend keinesfalls bedeutet, dass sich alle Länder oder Branchen vielleicht sogar noch mit derselben Geschwindigkeit in dieselbe Richtung bewegen werden. Auch heißt es nicht, dass sich die Verfahrensweisen der Tarifverhandlungen angleichen werden. Ein solcher Trend ist besonders in Branchen spürbar, in denen Großunternehmen überwiegen, während in Sektoren mit zahlreichen mittelständischen Unternehmen bei den Tarifverhandlungen in der Regel nach wie vor mehrere Arbeitgeber mit am Tisch sitzen. Insgesamt lässt sich jedoch eine Entwicklung hin zu mehr Flexibilität feststellen, wofür die Betriebsebene sowohl den Arbeitgebern als auch den Arbeitnehmern besonders günstige Rahmenbedingungen bietet. Ein wichtiger Faktor ist dabei die Umstrukturierung des Arbeitslebens: An die Stelle von standardisierten Aufgaben und hierarchischen Organisationen "tayloristischer" Prägung scheinen zunehmend vielschichtiger Aufgaben und flachere Strukturen zu treten, die eine größere Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse in den Unternehmen

gestatten. Im Allgemeinen ermöglichen dezentralisierte Tarifverhandlungen den einzelnen Firmen, genau das Tarifniveau, das Gehaltssystem, die Arbeitszeitregelungen, Ausbildungsprogramme und sonstigen produktivitätssteigernden Maßnahmen festzulegen, die den konkreten Bedingungen auf dem Gebiet der Arbeitsbeziehungen am besten entsprechen. Mit zunehmender Heterogenität der Unternehmen dürfte dies immer wichtiger werden. Der Trend zu dezentralisierten Tarifverhandlungen dürfte auch mit der Übertragung von operativen und finanztechnischen Befugnissen auf quasi autonome Betriebseinheiten in großen Konzernen im Zusammenhang stehen. Je mehr Kostenkomponenten - einschließlich der Löhne - das Management direkt unter Kontrolle hat, desto einfacher werden dezentrale Verhandlungen. Zusätzlich erschweren branchenübergreifende Fusionen die Anwendung ein und desselben Branchentarifvertrages auf die gesamte Belegschaft eines Unternehmens.

Selbst wenn die Dezentralisierung das Ergebnis von durch die Arbeitgeber vorangetriebenen Entwicklungen ist, muss sie deshalb nicht zwangsläufig im Widerspruch zu den Interessen der Arbeitnehmer stehen. Dezentralisierte Tarifverhandlungen können die Anpassung an Angebot und Nachfrage auf den lokalen Arbeitsmärkten erleichtern, was für alle Seiten vorteilhaft sein kann. In einigen Fällen können die Ziele der Arbeitgeber durchaus zu Regelungen und Interessenausgleichen führen, die auch für die Arbeitnehmer vorteilhaft sind. Dies gilt z.B. dann, wenn die Einbeziehung der Gewerkschaft unter dem Strich einen Produktivitätsanstieg zur Folge hat. Durch Verhandlungen auf Unternehmens- oder Betriebsebene und individuelle Wahlmöglichkeiten in Tarifverträgen können die einzelnen Mitarbeiter besser auf Arbeitszeit, Urlaub und Freistellungen Einfluss nehmen. Zudem können solche Verhandlungen die in heterogenen Belegschaften bestehenden unterschiedlichen Wünsche nach mehr Freizeit bzw. mehr Einkommen besser berücksichtigen.

Allerdings sind wir uns sehr wohl der Tatsache bewusst, dass gewisse Auswirkungen des aktuellen Dezentralisierungsprozesses ungewiss und umstritten sind. Doch gerade das macht unserer Ansicht nach effektive Strukturen der Vertretung, Konsultation und Information auf Unternehmens- und Betriebsebene um so notwendiger. Ein weiteres Problem betrifft die Investitionen in kollektive Güter, wie Berufsausbildung, Wirtschaftsforschung und Arbeitsfrieden. Durch übermäßigen Wettbewerb auf dezentraler Ebene kann die Bereitstellung dieser Güter Schaden nehmen.

Vor diesem Hintergrund kann der Dezentralisierungsprozess nur durch koordinierte Anstrengungen bewältigt werden. Das Paradoxe an den Arbeitsbeziehungen ist, dass sie eines gewissen Maßes an Koordinierung bedürfen, um zu einer effizienten Dezentralisierung zu gelangen. Somit liegt der Schlüssel für künftige erfolgreiche Tarifabschlüsse auf Unternehmensebene in der Erzielung eines angemessenen Niveaus der kollektiven Sicherheit und in einem strategischen Interessenausgleich auf sektoraler, nationaler oder europäischer Ebene.

In diesem Zusammenhang kommt den europäischen Betriebsräten eine entscheidende Rolle zu. Wenngleich ihnen offiziell zumeist nur Unterrichts- und Anhörungsrechte zustehen, vertreten sie doch über Ländergrenzen hinweg Netzwerke von Arbeitnehmervertretern, die gemeinhin in regelmäßigen Abständen auf lokaler Ebene zusammenkommen. Damit können sie als Forum für Dialog und

Koordinierung im Tarifverhandlungsprozess dienen. So ist es durchaus denkbar, dass wir künftig keine Tarifverträge mehr haben werden, die für die Produktionsstätten von multinationalen Konzernen in unterschiedlichen Ländern gelten oder auf anderen eher formalen Methoden der tarifpolitischen Koordinierung beruhen, sondern dass stattdessen gemeinsame Normen der Lohnfindung innerhalb dieser Konzerne entwickelt werden, wobei bestimmte Standorte oder Länder den anderen die Richtung vorgeben können.

Abschließend ist zu erwähnen, dass sich im Unternehmenssektor ein soziales Verantwortungsbewusstsein entwickelt. Einige Unternehmen lassen sich in ihrer Geschäftstätigkeit und im Zusammenwirken mit ihren Interessengruppen freiwillig von sozialen und Umweltüberlegungen leiten. Echte soziale Verantwortung ist mehr als die bloße Erfüllung gesetzlicher Vorgaben. Sie erfordert, über das vorgeschriebene Maß hinaus in Humankapital, Umweltbelange und die Beziehungen zu den Interessengruppen zu investieren.

Die soziale Verantwortung der Unternehmen kann dazu beitragen, den sozialen Dialog um neue Themen (Umwelt, Gesundheitsschutz, Grundrechte) zu bereichern. Gleichzeitig werden in diesem Bereich auch neue Instrumente (Verhaltenskodexe, sozial verantwortungsvolle Investitionen usw.) entwickelt.

3. Die sektorale Ebene

In der Mehrzahl der westeuropäischen Länder werden Lohnabschlüsse seit den vierziger Jahren hauptsächlich im Rahmen von Branchentarifverhandlungen ausgehandelt. Auch heute noch bedienen sich zahlreiche EU-Mitgliedstaaten vorwiegend dieser Methode, wenngleich die Verhandlungen selten auf nur eine Ebene beschränkt sind, sondern zumeist auf mehreren Ebenen stattfinden.

Zentrale Verhandlungen unterliegen einem erheblichen Druck. Aufgrund verschiedener Faktoren wie technologische Innovation, Globalisierung der Weltwirtschaft, offene Finanzpolitik und stärkere Diversifizierung der Arbeitsmärkte stehen Arbeitgeber und Gewerkschaften heute unter größerem Druck, zu Lohnabschlüssen zu gelangen, die den lokalen Arbeitsmarktbedingungen Rechnung tragen. Nach gewissen Anfangsschwierigkeiten ist der soziale Dialog auf Branchenebene mittlerweile wieder angelaufen. Für die Zukunft steht die Aufgabe, die Tarifverhandlungsinstitutionen und -verfahren zu modernisieren und den einzelnen Ebenen klare Rollen zuzuweisen, wobei Dopplungen, starre institutionelle Mechanismen und zu formale Verfahren zu vermeiden sind.

Traditionell besteht der Vorteil von Branchenlohnabschlüssen darin, dass sie für die Arbeitgeber gleiche Ausgangsbedingungen schaffen, indem sie verhindern, dass einheimische Mitbewerber die Konkurrenz durch geringere Lohnzahlungen unterbieten können. Unter Vermeidung staatlicher Regulierung kann so die Grundlage für eine qualitativ anspruchsvolle Strategie geschaffen werden, in deren Rahmen die Arbeitgeber gemeinsam in Ausbildung, Forschung und ein "gutes" Branchenklima investieren. Bei einer vollkommenen Dezentralisierung besteht die Gefahr, dass die Investitionen in diese für langfristiges Wachstum entscheidenden kollektiven Güter zu gering ausfallen. Für die Arbeitgeber dürfte also die Herausforderung darin bestehen, beide Konzepte zu kombinieren und eine gewisse Koordinierung auf den höheren Ebenen zu erreichen, um so langfristige Investitionen in Qualität sowie ausreichende Flexibilität vor Ort zu sichern.

4. Öffentliche Politik im Zusammenwirken mit den Sozialpartnern: Ein neuer Ansatz der dreiseitigen Konzertierung

Im Rahmen der sozialen Konzertierung sind die Akteure in einen Überlegungsprozess eingetreten, der dazu geeignet ist, sich auf ihre Identität und Präferenzen auszuwirken und diese zu verändern. Die beteiligten Parteien müssen ihre Entscheidungen und Strategien voreinander sowie vor ihren Mitgliedern und der allgemeinen Öffentlichkeit erläutern, begründen und verantworten. In ihren Überlegungen müssen sie eine Vielzahl von politischen Fragen und unterschiedliche politische Alternativen berücksichtigen. Wahrscheinlich ist der interessanteste Aspekt der Konzertierung die Möglichkeit, dass Interessenverbände wie Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen ihre an Eigeninteressen orientierten Strategien unter Berücksichtigung des öffentlichen Interesses inhaltlich neu definieren. Sie müssen bereit sein, eine größere Verantwortung zu übernehmen, die weit über die gemeinhin in Tarifverhandlungen vertretenen parteiischen Interessen hinausgeht. Beispielsweise geht aus dem irischen Sozialpakt ganz klar hervor, dass "Beteiligung und soziale Eingliederung" mittlerweile eigenständige Ziele sind. Im niederländischen Pakt von 1993 werden die Maßnahmen der Arbeitgeber und Gewerkschaften explizit der "aktivierenden Arbeitsmarktpolitik" zugeordnet.

Dieses neue Konzept der dreiseitigen Konzertierung wird zur Zeit auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene entwickelt.

5. Die lokale Ebene

Die lokale Dimension der Entwicklung, Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplatzbeschaffung gewinnt zunehmend an Bedeutung. Auch die neuen Regeln der guten Governance erfordern die stärkere Einbeziehung lokaler Akteure, einschließlich der Sozialpartner auf lokaler Ebene. Wir glauben, dass die lokalen Akteure bereit und fähig sind, eine wichtigere Rolle zu übernehmen.

Restrukturierungsprozesse, Innovationsnetze, Umweltschutz und sich verändernden Arbeits- und Lebensbedingungen, wie z.B. Zeitmanagement oder die Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben, erfordern eine starke Partnerschaft mit den lokalen Behörden. In solchen Situationen müssen die Arbeitsbeziehungen die Transport-, Betreuungs- und anderweitigen Einrichtungen der lokalen Verwaltungen nutzen, um integrierte Lösungsansätze effektiv umsetzen zu können.

Andererseits zeigen neue Prozesse, wie die Europäische Beschäftigungsstrategie und die der Lissabonner Strategie zugrundeliegenden Verfahren, dass neue Partnerschaften zwischen den Sozialpartnern und den Behörden vor Ort für das Erreichen von Ergebnissen auf lokaler Ebene von entscheidender Bedeutung sind. Konkret können sie zu lokalen Beschäftigungspakten führen

6. Die nationale Ebene

In einigen Ländern wurde versucht, den Dezentralisierungstendenzen bei den Tarifverhandlungen durch informellere Koordinierung auf nationaler Ebene entgegenzuwirken, indem Normen und Leitlinien auf Konsensbasis entwickelt wurden. Insbesondere im Vorfeld der Einführung der gemeinsamen Währung erfolgten solche Versuche häufig in Form von nationalen Sozialpakten. Bei einigen dieser Vereinbarungen handelte es sich um dreiseitige Abkommen unter Mitwirkung der staatlichen Ebene, während andere als zweiseitige Abkommen entweder unter Druck oder mit Unterstützung der Regierungen zustande kamen.

In einigen Ländern, so z.B. in Irland, ist es mit Hilfe der nationalen Sozialpakete gelungen, starke und breit gefächerte Partnerschaften aus öffentlichen Institutionen, Sozialpartnern und Organisationen der Zivilgesellschaft aufzubauen. Diese Pakete haben gezeigt, dass sie in der Lage sind, die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren zu fördern und den Auftrag der Arbeitsbeziehungen auszuweiten. Gleichermaßen ist es ihnen gelungen, breit angelegte Leitlinien und gemeinsame Zielsetzungen zu erarbeiten und so die Bedingungen für Tarifverhandlungen auf den unterschiedlichen Ebenen zu verbessern.

Nationale Sozialpakete erfreuen sich dort, wo es sie gibt, gemeinhin eines hohen politischen Profils und Stellenwertes, was es ihnen ermöglicht, zahlreiche Akteure auf unterschiedlichen Ebenen (regional, lokal, Betrieb) direkt zu mobilisieren.

Wie stark die Anreize zum Abschluss von Sozialpaketen und zur Förderung koordinierter Verhandlungen im Allgemeinen sind, hängt auch von der Bewertung der – vor dem Hintergrund vergangener Erfahrungen – erwarteten Unsicherheiten ab. Stellt sich heraus, dass sich die Konjunkturen in den Euro-Ländern unterschiedlich entwickeln und dass die Fiskalpolitik in dieser Situation nur ein unzureichendes Stabilisierungsinstrument bietet, dann könnten sich differenzierte, verantwortungsvolle Lohnabschlüsse, die schnellere und besser abgestimmte Reaktionen auf negative Schocks vorhersehen und ermöglichen, als notwendiges Mittel zur Stabilisierung unserer Wirtschaften und zur Erreichung eines höheren Beschäftigungsniveaus durchsetzen.

Dabei gehen die meisten der nationalen Sozialpakete über die traditionellen Themen von Tarifverhandlungen hinaus und behandeln auch Fragen der Steuerpolitik, der sozialen Sicherheitspolitik oder der Bildungspolitik. Mittlerweile scheinen bereits "Pakte der zweiten Generation" abgeschlossen zu werden, die sich nicht nur mit der Wirtschafts- und Währungsunion auseinandersetzen, sondern auch Fragen der Globalisierung der Märkte, der Informationsgesellschaft, der demographischen Überalterung, der Arbeitszeitflexibilisierung und Karrierepausen behandeln.

7. Die europäische Ebene

In den letzten Jahren haben die europäischen Arbeitsbeziehungen eine rasche Entwicklung genommen. Angefangen mit den Treffen von Val Duchesse (Mitte der achtziger Jahre) bis hin zu den jüngsten Verhandlungen im Rahmen von Artikel 138 des Amsterdamer Vertrages haben die europäischen Sozialpartner ihre Bereitschaft und Fähigkeit unter Beweis gestellt, auf EU-Ebene als zentrale Akteure und Entscheidungsträger in Erscheinung zu treten. Dabei können der branchenübergreifende und der sektorale soziale Dialog bereits sehr nützliche Ergebnisse in Form von Rahmenvereinbarungen, gemeinsamen Stellungnahmen, freiwilligen Vereinbarungen und dem Austausch bewährter Verfahren vorweisen. Dementsprechend hat die europäische Ebene der Arbeitsbeziehungen einen wichtigen Stellenwert erlangt, der mit hohen politischen Erwartungen einhergeht.

Vor diesem Hintergrund scheint die europäische Ebene inzwischen besonders gut positioniert, einen erheblichen zusätzlichen Nutzen zu schaffen, indem sie die in Kapitel II genannten gemeinsamen strategischen Fragen in Angriff nimmt und den Weg für nationale, an den Besonderheiten der einzelnen Mitgliedstaaten ausgerichtete Lösungen ebnet.

Die EU-Ebene muss sicherstellen, dass ihre strategische Rolle auf nationaler Ebene voll erkannt und genutzt wird und dass die EU-Dimension in den nationalen Debatten und Diskussionen Berücksichtigung findet. Insbesondere müssen sich die nationalen

Sozialpakete – soweit sie existieren – mit der strategischen Dimension der EU auseinandersetzen, um ein ausreichendes Maß an Kohärenz in den unterschiedlichen nationalen Ansätze zu gewährleisten.

Zudem muss der Übergang zu einer wissensbasierten Wirtschaft auf einem gegenseitigen Lernprozess beruhen mit dem Ziel, zu neuen Formen der Organisation und Verwaltung von Unternehmen, Verbänden, Märkten und schließlich der Gesellschaft insgesamt zu gelangen.

Dabei muss die europäische Ebene als Wegbereiter für einen effizienten Austausch der auf nationaler, lokaler und betrieblicher Ebene bestehenden bewährten Verfahren fungieren. Ein solches Vorgehen fördert das Benchmarking und den gegenseitigen Lernprozess und kann darüber hinaus den Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern auf europäischer Ebene einen höheren Stellenwert verleihen.

Die Wechselbeziehungen zwischen der europäischen und der nationalen Ebene der Arbeitsbeziehungen müssen gestärkt werden. Zu diesem Punkt werden in Kapitel V noch konkretere Vorschläge unterbreitet.

8. Die Akteure

Die traditionellen Akteure – Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände – sind und bleiben zusammen mit den staatlichen Behörden die Schlüsselakteure auf dem Gebiet der Arbeitsbeziehungen. Ihre besondere Stellung beruht auf der Tarifautonomie, die es ihnen ermöglicht, Vereinbarungen zu schließen und durchzusetzen. Sie stellt die Grundlage für zweiseitige Verfahrenswege dar, ist aber auch für dreiseitige Prozesse von entscheidender Bedeutung. Die Autonomie der Sozialpartner bildet das Herzstück der Arbeitsbeziehungen und des sozialen Dialogs. Von ebenfalls großer Bedeutung ist die Einbindung der Arbeitgeber und Arbeitnehmer in die soziale (dreiseitige) Konzertierung und Konsultation, was kürzlich auch in der Erklärung von Laeken bestätigt wurde.

Dennoch gibt es einige Probleme, wie z.B. die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder die soziale Eingliederung, die ein stärkeres Zusammenspiel zwischen den traditionellen Sozialpartnern und den neuen Akteuren in der Zivilgesellschaft erfordern, die für einen innovativen zivilen Dialog eintreten. Wichtig ist auch, dass die Arbeitsbeziehungen neue Fragen wie Einwanderung, Nichtdiskriminierung und Überalterung aufgreifen. In diesem Zusammenhang sind die Sozialpartner aufgefordert, ihre Konzepte und Methoden zu erweitern, um zu einer besseren Zusammenarbeit mit den Organisationen der Zivilgesellschaft zu gelangen. Auf diese Weise könnten insbesondere neue Formen der Konzertierung im Rahmen eines zivilen Dialogs unter Beteiligung dieser neuen Akteure entstehen. Ergänzend dazu sollten die Sozialpartner stärker an Netzwerken beteiligt werden, die sich mit sozialen Fragen befassen.

Im Zuge der Dezentralisierungstendenzen und der Herausbildung einer durch die Übernahme von mehr sozialer Verantwortung geprägten neuen Unternehmenskultur kommt den einzelnen Unternehmen andererseits eine immer wichtigere Rolle in den Arbeitsbeziehungen zu. Unbeschadet der Bedeutung der tarifpolitischen Instrumente sollte dies als eine Chance verstanden werden, durch die der soziale Dialog bereichert und aufgewertet werden kann.

Angesichts dieser Veränderungen müssen alle an der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen beteiligten Akteure eine nach vorn gerichtete Politik betreiben. Gleichzeitig werden Rechenschaftspflichtigkeit und Verantwortung zu wichtigen Kriterien der Teilnahme an den Arbeitsbeziehungen. Ein weiteres wichtiges Kriterium

ist die Fähigkeit, einen effektiven und effizienten Beitrag zu kohärenten Maßnahmen zu leisten. Vor diesem Hintergrund gewinnen Fragen wie die Bereitstellung von Ressourcen, die Schaffung der notwendigen Kapazitäten und die Durchführung des organisatorischen Wandels an Bedeutung.

9. Strukturanpassungen in den Kandidatenländern

Durch den EU-Beitritt werden Arbeitsbeziehungen und Politikgestaltung in den Kandidatenländern in einen neuen Zusammenhang gestellt, der sich insbesondere aus der neuen wechselseitigen Abhängigkeit von europäischen und einzelstaatlichen Fragen ergibt. Daher ist es Aufgabe der Kandidatenländer, das System ihrer Arbeitsbeziehungen neu zu überdenken und die aktuelle Rolle und Leistungsfähigkeit der ihnen in diesem Bereich zur Verfügung stehenden Instrumente zu bewerten. In diesem Zusammenhang müssen folgende Schlüsselfragen geklärt werden: Wie kann der Platz der nationalen Arbeitsbeziehungen als Teil der Governance neu bestimmt werden, und wie können die Kandidatenländer ihre Systeme der Arbeitsbeziehungen so anpassen, dass sie auf dieses neue Umfeld besser und effektiver reagieren können?

Die Antworten auf diese Fragen werden in den einzelnen Beitrittsländern in Abhängigkeit von ihren Traditionen auf dem Gebiet der Arbeitsbeziehungen, der ihrer Regulierungspolitik zugrunde liegenden Philosophie und der Ziele und der Stärke der beteiligten Partner sicher unterschiedlich ausfallen. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass alle Länder den Arbeitsbeziehungen einen höheren Stellenwert als in der Vergangenheit einräumen werden. Dadurch werden viele der in den vorangegangenen Kapiteln erörterten Fragen in den Kandidatenländern eine ebenso wichtige Rolle spielen wie in den Mitgliedstaaten, wobei sie wiederum darüber hinaus noch zusätzliche Probleme zu bewältigen haben.

Was die Tarifverhandlungen betrifft, so wird es für die Kandidatenländer in erster Linie darum gehen, dieses Regulierungsverfahren (erneut) einzuführen und so umfassend wie möglich durchzusetzen. Der derzeitige Anwendungsgrad (der Schätzungen zufolge in den Kandidatenländern Mittel- und Osteuropas bei durchschnittlich 25 bis 30 % liegt) ist in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht bedenklich und verdeutlicht einerseits die ungenügende Nutzung des regulativen Potentials der Sozialpartner und andererseits die weiterhin bestehende Vorherrschaft des Staates in Form der Gesetzgebung. In einigen beitriftswilligen Ländern haben die Regierungen den zusätzlichen Nutzen der Arbeitsbeziehungen bei der Bewältigung von arbeitsmarktpolitischen Problemen noch nicht voll erkannt, weshalb sie den Tarifverhandlungen nicht genügend Raum einräumen.

Zusätzlich zur Überprüfung der gesetzlichen Rahmenbedingungen müssen konkrete Anstrengungen zur Überwindung bestehender Schwächen in den Tarifverhandlungssystemen unternommen werden. In der Mehrzahl der beitriftswilligen Länder sind die Tarifverhandlungen gerade auf den wichtigsten Vermittlungsebenen (nämlich auf der sektoralen und regionalen Ebene) stark unterentwickelt, ganze Wirtschaftszweige und Arbeitnehmergruppen werden von den Vereinbarungen nicht erfasst, die Vereinbarungen sind inhaltlich stark begrenzt und innovative Initiativen sind eher selten. Hier bedarf es einer ausgewogenen Mischung aus nationalen, sektoralen, regionalen, lokalen und betrieblichen Prozessen. Während einige Kandidatenländer eher eine verstärkte Dezentralisierung in Erwägung ziehen werden, dürften andere den entgegengesetzten Weg einschlagen und ihre Tarifverhandlungssysteme unter Berücksichtigung mehrerer Ebenen ausbauen.

In allen Beitrittsländern müssen die Organisationen der Sozialpartner gestärkt werden. Diese Aufgabe sollte bereits im Rahmen der Heranführungsprozesses in Angriff genommen werden. Allerdings steht in einigen Ländern zunächst noch eine grundlegendere Aufgabe an, die darin besteht, die Sozialpartner zuerst einmal richtig zu organisieren. Wir sind der festen Überzeugung, dass starke, autonome, demokratische und gut organisierte Sozialpartner für den wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt von ausschlaggebender Bedeutung sind. Daher findet die gemeinsame Erklärung der Sozialpartner zum Europäischen Gipfel in Laeken unsere volle Unterstützung, in der die Dringlichkeit der Entwicklung der Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen in den Kandidatenländern herausgestellt wird. Die Sozialpartner sollten bei der Entwicklung ihres vollen Potentials zur Bewältigung der vor ihnen stehenden doppelten Herausforderung unterstützt werden, damit sie ihre Aufgaben auf nationaler Ebene effektiv wahrnehmen und sich parallel dazu auf ihre neuen Pflichten im erweiterten Europa vorbereiten können. Zu diesem Zweck müssen die Sozialpartner noch einen beachtlichen Entwicklungsweg zurücklegen, damit eine effektive Funktionsweise der Arbeitsbeziehungen sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene gewährleistet ist.

Allerdings können die Kandidatenländer bei der Einbeziehung der Sozialpartner in die politischen Entscheidungsprozesse auf einem guten Fundament aufbauen. In den letzten zehn Jahren haben sich nationale Konsultations- und Konzertierungsprozesse einen festen Platz in der Politik erobert und bewiesen, dass sie geeignete Instrumente zur Bewältigung der Herausforderungen des Transformationsprozesses bei gleichzeitiger Wahrung eines gewissen Maßes an sozialem Frieden darstellen. Verschiedentlich sind aus der dreiseitigen Zusammenarbeit echte nationale Dreiparteien-Vereinbarungen hervorgegangen, die sich mit einer Vielzahl von Fragen beschäftigen. Allerdings ist die Zusammenarbeit oftmals auf den Austausch von Informationen beschränkt bzw. sie bleibt eine relativ formale Angelegenheit, hinter der sich letztendlich die Vorherrschaft des Staates verbirgt. Doch selbst in den zuletzt genannten Fällen hat sich eine Art von Partnerschaft, gegenseitigem Respekt und Verständnis herausgebildet, die als Ausgangspunkt für eine funktionsfähige dreiseitige Zusammenarbeit dienen kann.

Bisher ist in keinem der Kandidatenländern ein nationaler Pakt zum Beitrittsprozess abgeschlossen worden. Wenngleich eine systematische Analyse der Gründe dafür bisher noch aussteht, lässt sich doch mit ziemlicher Sicherheit sagen, dass die Schwäche der Sozialpartner und die Tendenz der Regierungen, für beitriffsbezogene Aktivitäten eine Art Monopol zu beanspruchen, dabei eine wesentliche Rolle gespielt haben. Unter günstigeren Voraussetzungen könnten sich Sozialpakete jedoch als ein geeignetes Instrument zur Bewältigung des Aufholprozesses erweisen, in dessen Rahmen von den Kandidatenländern erwartet wird, auf der Grundlage eines breiten Konsenses zu einem neuen ausgewogenen Verhältnis von Steuer-, Wirtschafts-, Sozial- und Beschäftigungspolitik zu gelangen.

V – STÄRKUNG DER ROLLE DER ARBEITSBEZIEHUNGEN IN DER EUROPÄISCHEN UNION

Auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene kann die Rolle der (branchenspezifischen oder branchenübergreifenden) Arbeitsbeziehungen durch die Entwicklungen auf europäischer Ebene gestärkt werden.

Viele Fragen lassen sich auf nationaler oder lokaler Ebene lösen. Die europäische Dimension der Arbeitsbeziehungen resultiert jedoch aus der Notwendigkeit sowohl

der Sozialpartner als auch der Regierungen, sich mit Problemen von europäischer Tragweite auseinander zusetzen. Dies gilt für den europäischen Binnenmarkt ebenso wie für die gemeinsame Währung und die damit einhergehende Neuregulierung der Arbeitsmärkte. Dabei wird diese Notwendigkeit im Zuge der Globalisierung und Erweiterung sowie der in Lissabon verabschiedeten Strategie für den Übergang zu einer wettbewerbsfähigeren, wissensbasierten Wirtschaft unter Beachtung der sozialen Eingliederung noch zunehmen. Doch ein solches aktives Herangehen an die Globalisierung kann nur erfolgreich sein, wenn es sich auf die intensive Mitwirkung der Sozialpartner auf allen Ebenen stützt.

Bei Fragen der Mobilität, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, des aktiven Alterns, der Anpassungsfähigkeit und des lebenslangen Lernens zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit kommt die europäische Dimension schon sehr deutlich zum Tragen (siehe Kapitel III). Allerdings müssen den nationalen und lokalen Besonderheiten Rechnung tragende Antworten erst noch gefunden werden. Die Arbeitsbeziehungen können auch zu einer Verbesserung der Qualität des politischen Entscheidungsprozesses in Europa – angefangen von der Konzeptions-, über die Durchsetzungs- bis hin zur Auswertungsphase – beitragen .

Zur Stärkung der europäischen Dimension der Arbeitsbeziehungen sind drei entscheidende Voraussetzungen zu schaffen:

- Erstens muss das Zusammenspiel mit der nationalen und der lokalen Ebene verbessert werden. Einerseits müssen nationale und lokale Probleme in der europäischen Diskussion größere Beachtung finden, andererseits kann aber auch die europäische Ebene dazu beitragen, strategische Fragen herauszuarbeiten, die einer Lösung auf nationaler und lokaler Ebene bedürfen;
- Zweitens sollte das Zusammenspiel von zwei- und dreiseitigen Prozessen auf europäischer Ebene durch die Optimierung beider Prozesstypen gefördert werden. Je besser zweiseitige Prozesse organisiert sind, desto relevanter sind sie für die dreiseitigen Prozesse und umgekehrt.
- Drittens muss die Wechselwirkung zwischen der sektoralen und der branchenübergreifenden Ebene erkannt werden.

Auf der europäischen Ebene stehen eine Vielzahl von Instrumenten und Strukturen der Arbeitsbeziehungen zur Verfügung. Daher ist es wichtig, ein wirksames Verhältnis zwischen den einzelnen Instrumenten zu finden, das zu einer verstärkten politischen Einbindung und Mitwirkung der Sozialpartner auf allen Ebenen führt und es ihnen gleichzeitig ermöglicht, ihre Mitverantwortung für diesen Prozess voll und ganz wahrzunehmen.

Zudem sollte die Frage der Angemessenheit der Instrumente erneut erörtert werden, da der soziale Dialog das ihm innewohnende Potential erst noch voll entfalten muss. Dies gilt insbesondere für die Beitrittsländer, wo die Sozialpartner im Erweiterungsprozess selbst bisher nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Allerdings ist es erforderlich, die Anreize und Motivationen der Sozialpartner zur Teilnahme am europäischen sozialen Dialog zu stärken. So sollten den europäischen Organisationen verbesserte Instrumente an die Hand gegeben werden, mit denen sie ihren Mitgliedern den zusätzlichen Nutzen des europäischen sozialen Dialogs verdeutlichen können.

In Bereichen, in denen die Sozialpartner für sich selbst eine wichtige Rolle sehen, wollen sie stärker in den Entscheidungsprozess eingebunden werden, und zwar sowohl in der Konzeptions- als auch in der Umsetzungsphase. Auf diese Weise wollen

sie sicher gehen, dass sie betreffende Entscheidungen und Debatten insbesondere auf EU-Ebene nicht über ihre Köpfe hinweg erfolgen.

Durch eine stärkere politische Rolle der Sozialpartner würde der soziale Dialog sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene an Legitimität und öffentlichem Profil gewinnen. Insbesondere die Möglichkeit eines regelmäßigen offenen und direkten Austauschs mit Vertretern des Rates könnte dem europäischen sozialen Dialog zu einem höheren Stellenwert verhelfen. Damit würde für die nationalen Sozialpartner ein zusätzlicher wichtiger Anreiz geschaffen, sich aktiv am europäischen sozialen Dialog zu beteiligen.

Gefördert werden könnte eine solche verstärkte politische Rolle durch bessere Abstimmung der Präsidenschaften bei der Konsultation der Sozialpartner. Im Gegenzug dazu sollten die Mitgliedstaaten für ein höheres Profil und eine bessere Vorbereitung der Treffen und Konsultationen mit den Sozialpartnern sorgen.

Zudem müssen Strukturen zur Förderung des sozialen Dialogs auf europäischer Ebene, wie der Europäische Ausschuss für Sozialen Dialog, der nationalen Dimension stärkere Beachtung schenken und alles in ihren Kräften Stehende unternehmen, um ihren politischen Stellenwert für die nationale Ebene zu erhöhen.

Vor diesem Hintergrund werden die folgenden Vorschläge als Denkanstöße für weitere Überlegungen mit dem Ziel unterbreitet, das Zusammenspiel der unterschiedlichen Ebenen der Arbeitsbeziehungen sowohl im Hinblick auf die Prozesse als auch die Instrumente zu stärken.

1. Stärkung der Prozesse der Arbeitsbeziehungen auf europäischer Ebene

Dreiseitige Prozesse:

Europa kann auf eine ausgeprägte Tradition der engen Einbeziehung der Sozialpartner in die Entscheidungsprozesse zurückblicken.

In den vergangenen Jahren ist die Zahl der Bereiche, in denen Partnerschaften möglich sind, erheblich angestiegen :

- Die Europäische Beschäftigungsstrategie eröffnet wichtige neue Wege für konzertierte Aktionen, erfordert sie doch die aktive Einbeziehung der Sozialpartner bei der Modernisierung des Arbeitsmarktes.
- Durch die WWU hat der makroökonomische Dialog mit den Vertretern der EZB, der Kommission, und der Wirtschafts-, Finanz- und Arbeitsministerien an Substanz gewonnen.
- Die neuen Bereiche der europäischen Zusammenarbeit auf dem Gebiet der sozialen Ausgrenzung und der Rentensysteme erfordern eine Intensivierung der Konsultationen auf sozialpolitischem Gebiet.

In ihrer gemeinsamen Erklärung von Laeken haben die europäischen Sozialpartner angeregt, das Konsultations- und Konzertierungsverfahren zu rationalisieren und zu vereinfachen, indem sie es einem auf höchster politischer Ebene angesiedelten neuen Ausschuss übertragen, der zeitnah zum Frühjahrsgipfel des Europäischen Rates tagt.

Die Gruppe misst einem solchen Forum eine zentrale Bedeutung bei, da es die Sozialpartner in die Lage versetzt, die miteinander verknüpften Maßnahmen im Rahmen der Strategie von Lissabon zu erörtern. Die Gruppe betont, dass sich das

Follow-up und die Ergebnisse einer solchen Konzertierung klar in den Maßnahmen der beteiligten Partner widerspiegeln müssen.

Zweiseitige Prozesse auf europäischer Ebene:

Die Vertiefung der europäischen Integration führt zu einer deutlichen Erhöhung sowohl der Dynamik des zweiseitigen sozialen Dialogs als auch der in diesen Prozess gesetzten Erwartungen.

Immer öfter muss der europäische soziale Dialog Antworten auf Fragen geben, die mit der länderübergreifenden Dimension zahlreicher Maßnahmen und Verfahren im Zusammenhang stehen. Aus der Mobilität der Arbeitnehmer und Bürger, der Waren und Dienstleistungen und des Kapitals ergeben sich eine Reihe von neuen Fragen, die einer Antwort bedürfen, wie Übertragbarkeit von Rechten, Vergleichbarkeit von Fähigkeiten und Qualifikationen, Gleichbehandlung und Transparenz.

Diese Entwicklung wird besonders deutlich auf der sektoralen Ebene, die in der Mehrheit der Mitgliedstaaten die entscheidende Ebene der Arbeitsbeziehungen ist, wohingegen sie sich auf europäischer Ebene noch im Aufbau befindet. Dabei erweist sich der europäische Sozialdialog auf sektoraler Ebene als wertvolle Ergänzung des europäischen branchenübergreifenden Dialogs, da er zahlreiche branchenspezifische Fragen aufgreift.

In Anbetracht der großen Vielfalt der auf sektoraler Ebene zu behandelnden Probleme und zur Verfügung stehenden Instrumente vertritt die Gruppe die Auffassung, dass insbesondere im Zusammenhang mit der Erweiterung ein gegenseitiger Lernprozess zwischen den Ausschüssen für den sektoralen sozialen Dialog gefördert werden sollte.

Die betriebliche Ebene entwickelt sich zunehmend zur einer wichtigen Dialogs- und Verhandlungsebene, die größere Handlungsspielräume für die Mitwirkung der Sozialpartner und die Einstellung auf die konkreten Probleme der Unternehmen vor Ort bietet.

Auch die Betriebsräte von gemeinschaftsweit tätigen Unternehmen können den sozialen Dialog nachhaltig bereichern und konkretisieren, indem sie den Austausch von bewährten Verfahren und die Angleichung grundlegender Standards in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen beschleunigen. Die Gruppe unterstützt die auf modernen Informationstechnologien aufbauenden Vernetzungsinitiativen zur Verbreitung einer effektiveren Mitbestimmungskultur in Europa.

Auf territorialer Ebene könnte sich insbesondere in den Grenzregionen ein neuer sozialer Dialog auf der Grundlage von Beschäftigungsbereichen und Mobilitätsfragen herausbilden.

2. Stärkung der Instrumente der Arbeitsbeziehungen auf europäischer Ebene

Zur Unterstützung der zwei- und dreiseitigen Prozesse auf nationaler und europäischer Ebene steht eine Vielzahl von Instrumenten der Arbeitsbeziehungen zur Verfügung. Dabei umfassen die zweiseitigen Prozesse den bilateralen sozialen Dialog und die Tarifverhandlungen, während zu den dreiseitigen Prozessen die Konsultations- und Konzertierungsverfahren mit den europäischen Institutionen gehören.

Wie oben ausgeführt, können die dreiseitigen Prozesse alle Akteure mit nützlichen strategischen Informationen versorgen und zu wirksamen Aktionspartnerschaften führen. Darüber hinaus können sie helfen, öffentliche Maßnahmen effektiver zu gestalten und den Weg für Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern zu bahnen.

Doch auch der Förderung der bilateralen Prozesse und der damit einhergehenden Stärkung der Initiative und Verantwortung der Sozialpartner kommt große Bedeutung zu. Neue Regulierungskonzepte betonen die Vorzüge der Koregulierung, ohne dass dadurch die Rolle und die Zuständigkeiten der öffentlichen Stellen untergraben werden.

Allerdings verdeutlichen die neuen Regulierungskonzepte auch, dass Regulierung nicht ausschließlich auf normativen Methoden, die in verbindliche Regelungen (gesetzliche Bestimmungen oder Sozialpakete) münden, sondern auch auf einem durch Richtlinien und Richtwerte gelenkten Lernprozess beruhen kann, der auf Verhaltensänderungen abzielt. Wichtig ist dabei, das richtige Verhältnis zwischen diesen beiden Konzepten zu finden.

Dieser neue Ansatz ist bereits in einigen öffentlichen Maßnahmen spürbar, in denen rechtliche Festlegungen mit qualitativen Leitlinien und Erfolgsindikatoren verknüpft werden. Auf europäischer Ebene findet die auf dem europäischen Gipfel in Lissabon festgelegte offene Koordinierungsmethode mittlerweile in mehreren Politikbereichen (z.B. Informationsgesellschaft, Forschung, Bildung, Beschäftigung, soziale Eingliederung und Rentensysteme) Anwendung. Diese Methode beruht auf europäischen Leitlinien, die zum Zweck der Festlegung von nationalen Strategien oder nationalen Aktionsplänen präzisiert und konkretisiert werden, um auf diese Weise der nationalen Vielfalt Rechnung zu tragen.

Das heißt aber auch, dass die Sozialpartner in ihrer eigenen Einflussosphäre die Initiative ergreifen und Aktionsleitlinien oder -empfehlungen im Rahmen der zweiseitigen Prozesse aufstellen können. Diese neue Kombination aus Rahmenvereinbarungen und Empfehlungen kann dazu beitragen, die zweiseitigen Prozesse auf allen Ebenen zu bereichern und die Rolle der Sozialpartner in den dreiseitigen Prozessen zu stärken.

Für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen auf europäischer Ebene steht bereits eine breite Auswahl an Instrumenten zur Verfügung. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, je nach Kontext das geeignete Instrument auszuwählen und sicherzustellen, dass das gewählte Instrument auf allen Ebenen zweckdienlich ist. Die Gruppe begrüßt die in der gemeinsamen Erklärung von Laeken geäußerte Absicht der Sozialpartner, eine Diskussion über die Erarbeitung eines mehrjährigen Arbeitsprogramms zu führen.

Die Sozialpartner sind mit einer mehrschichtig strukturierten Verwaltung konfrontiert, die auf dem Wechselspiel der einzelnen Ebenen beruht. Daher genügt es nicht, ein dem jeweiligen Sachverhalt angemessenes Instrument zu finden, sondern dieses Instrument muss gleichzeitig auch dem Zusammenspiel zwischen den einzelnen Ebenen Rechnung tragen. Vor diesem Hintergrund ist das Potential der bestehenden und sich neu herausbildenden Instrumente einer Bewertung zu unterziehen.

a. Verhandlungen

Angesichts der Entwicklung von neuen, komplexen und integrierten Wirtschafts- und Sozialsystemen unterstreicht die Gruppe die entscheidende Bedeutung, die den Verhandlungslösungen bei der Modernisierung der Beschäftigungsbeziehungen zukommt.

Auf europäischer Ebene stellen die Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern ein zentrales und wirksames Aktionsmittel dar. Die EU-Sozialpartner sind in der Lage, Schlüsselbereiche aufzuzeigen, in denen Verhandlungen zu einem interessanten Interessenausgleich für ihre Mitglieder führen können. Ein solcher Interessenausgleich kann in Form einer auf der Grundlage von Artikel 138 und 139 des Vertrages ausgehandelten vertraglichen Beziehung erfolgen.

Derartige Verhandlungen haben bereits wiederholt zur Verabschiedung von europäischen Gesetzen geführt. Allerdings waren sie nicht immer von Erfolg gekrönt (z.B. konnte in der Frage der Leiharbeit keine Einigkeit erzielt werden) und kamen bisher stets auf Initiative der Kommission zustande.

Die Gruppe ist der Ansicht, dass die Sozialpartner bei den Tarifverhandlungen neue Wege beschreiten müssen, die einen für beide Seiten attraktiven Interessenausgleich ermöglichen. Insbesondere sollten sie die Bestimmungen des Vertrages besser ausschöpfen und voll von der Möglichkeit Gebrauch machen, freiwillige Rahmenvereinbarungen zu schließen, die mittels nationaler Verfahren umgesetzt werden.

Die Gruppe fordert die Sozialpartner auf, die Grenzen der gegenwärtig geltenden gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen für die Entwicklung des zweiseitigen sozialen Dialogs genau zu analysieren. Im Zuge der laufenden Debatte über die Zukunft Europas, insbesondere im Hinblick auf mögliche Reformen des institutionellen Rahmens (Konvent über die Zukunft Europas und Regierungskonferenz 2004) sind die Sozialpartner aufgerufen, Reformvorschläge vorzulegen, gegebenenfalls auch Vorschläge für die Änderung des Vertrags.

Die Gruppe macht darauf aufmerksam, dass die effektive Umsetzung von europaweiten Vereinbarungen ein schwieriges Unterfangen ist, weshalb der Frage der Qualität der Umsetzung von Richtlinien und ausgehandelten Vereinbarungen besondere Beachtung geschenkt werden muss.

b. Empfehlungen und gemeinsame Stellungnahmen

Bei der Unterbreitung von Empfehlungen und gemeinsamen Stellungnahmen können die Sozialpartner auf eine lange Tradition zurückblicken. Seit Beginn des Prozesses von Val Duchesse haben sie immer wieder gemeinsame Empfehlungen und Stellungnahmen zu den unterschiedlichsten Themen vorgelegt. Mit diesen qualitativ meist sehr anspruchsvollen Papieren haben sie einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung der europäischen Sozialpolitik geleistet.

Dennoch sind die Ergebnisse dieser gemeinsamen Empfehlungen und Stellungnahmen auf der nationalen Ebene eher enttäuschend. Obwohl sie bei vielen nationalen Fragen zu einem besseren Verständnis der europäischen Dimension beitragen könnten, werden sie auf nationaler Ebene nur äußerst selten aufgegriffen.

Wir fordern die Sozialpartner auf, angemessene Follow-up-Prozesse und Umsetzungsmechanismen zu entwickeln, die es ihnen gestatten, die Wirkung dieser gemeinsamen Empfehlungen und Stellungnahmen zu bewerten.

c. Erfahrungsaustausch und Benchmarking

Der Übergang zu einer wissensbasierten Wirtschaft beruht auf einem gegenseitigen Lernprozess mit dem Ziel, zu neuen Formen der Organisation und Leitung von Unternehmen, Verbänden, Organisationen und schließlich der Gesellschaft insgesamt zu gelangen.

Dabei ist die europäische Ebene am besten positioniert, einen effizienten Erfahrungsaustausch zu bewährten Verfahren sicherzustellen und auf den EU-weit gesammelten Erfahrungen aufzubauen. Mit Hilfe eines neuen Konzeptes der europäischen Arbeitsbeziehungen sollte der Lernprozess unter Federführung der beteiligten Akteure gefördert werden, um so die Änderungsprozesse besser bewältigen zu können.

Die europäische Ebene sollte den Weg für die Nutzung der auf nationaler, lokaler und betrieblicher Ebene gesammelten Erfahrungen bereiten, um die bewährten Verfahren aller beteiligten Akteure voll und ganz nutzbar zu machen. Auf diese Weise können die Prozesse des Benchmarking und des gegenseitigen Lernens gefördert und Erfahrungen EU-weit verbreitet werden.

Die europäischen Sozialpartner haben bereits unter Beweis gestellt, dass sie willens und fähig sind, diese Aufgabe zu übernehmen. Ein gutes Beispiel dafür ist das Compendium vorbildlicher Verfahren für die Beschäftigung (2000).

Allerdings muss dieser Lernprozess eine Stärkung und Profilierung erfahren. Besonders wichtig ist es in diesem Zusammenhang, die Informationsflüsse zu verbessern und alle verfügbaren Instrumente einschließlich der bestehenden Beobachtungsstellen effektiver zu nutzen.

Gleichzeitig ist festzustellen, dass der Erweiterungsprozess von einem solchen gegenseitigen Lernprozess außerordentlich profitieren könnte. Durch einen Prozess des gegenseitigen Lernens und der Verbreitung von bewährten Verfahren können die Veränderungs- und Anpassungsprozesse in den Kandidatenländern wie auch die Anpassung der EU an die neuen Mitglieder wesentlich erleichtert werden. Für die Sozialpartner in den Kandidatenländern ist ein solcher Prozess unerlässlich. Um ihn in Gang zu setzen, sollten jährliche Berichte über vorbildliche Verfahren erarbeitet werden.

d. Ein neues Instrument der Arbeitsbeziehungen

Im Laufe der letzten zehn Jahre hat die Europäische Union eine Reihe unterschiedlicher Prozesse (Köln, Cardiff und Luxemburg) und neuer Aktionsmethoden (wie die offene Koordinierungsmethode) ins Leben gerufen. Diese Prozesse und Aktionsmethoden erfordern die aktive Beteiligung der Sozialpartner. In einigen Fällen sind die Sozialpartner aufgefordert, die Federführung zu übernehmen (so z.B. im Luxemburg-Prozess für den gesamten Bereich Anpassungsfähigkeit). Hinsichtlich der Qualität ihrer Mitwirkung an diesen unterschiedlichen Prozessen gibt es jedoch noch Verbesserungsmöglichkeiten.

Allerdings vertreten die Sozialpartner die Auffassung, dass ihr besonderer Charakter in diesen Prozessen nicht ausreichend berücksichtigt wird. Die Durchführung der einzelnen Prozesse liegt in den Händen der Regierungen der Mitgliedstaaten und der europäischen Institutionen. Von den Sozialpartnern wird erwartet, dass sie ihren Beitrag innerhalb des für die Mitgliedstaaten entwickelten rechtlichen und politischen Rahmens erbringen.

Die Sozialpartner könnten einen noch bedeutenderen Beitrag leisten, wenn es ihnen gelingt, einen eigenen Prozess zu entwickeln, der dem besonderen Charakter der Arbeitsbeziehungen Rechnung trägt. Ein solcher Prozess könnte auf den Erfahrungen aufbauen, die sie mit der offenen Koordinierungsmethode, dem Erfahrungsaustausch, sowie mit Benchmarking, Empfehlungen, gemeinsamen Stellungnahmen und Verhandlungen gesammelt haben.

Ergänzend zu den anderen Instrumenten könnte insbesondere unter qualitativem Gesichtspunkt ein neuer Prozess der Arbeitsbeziehungen entwickelt werden, der folgende Elemente umfasst:

- ein effektiveres Verfahren des Meinungsaustausches und der Erkennung von vorbildlichen Verfahren;
- ein effizientes Verfahren zur Festlegung von Empfehlungen, die für Arbeitgeber und Arbeitnehmer attraktive Interessenausgleiche begünstigen (siehe Kapitel III). An der Erarbeitung solcher Empfehlungen sollten die Sozialpartner sowohl der europäischen als auch der nationalen Ebene mitwirken;
- ein effizientes Verfahren zur regelmäßigen Berichterstattung über die

konkreten Ergebnisse dieser Empfehlungen sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene..

Dabei muss die Autonomie der Sozialpartner respektiert werden. Ihre Mitwirkung kann nur auf freiwilliger Grundlage erfolgen. Eines der Grundprinzipien dieses Prozesses sollte eine starke Wechselbeziehung zwischen der europäischen und den nationalen Ebenen sein. Des Weiteren empfiehlt die Gruppe, die Sozialpartner der Kandidatenländer aufzufordern, sich an diesem Prozess zu beteiligen. Zu diesem Zweck müssen zusätzliche Mittel bereit gestellt werden.

Schließlich sollten die Sozialpartner dafür sorgen, dass die neuen Prozesse mit anderen bereits existierenden europäischen Prozessen eng abgestimmt werden, um so zu Synergieeffekten zu gelangen. Dies ist besonders im Zusammenhang mit der Europäischen Beschäftigungsstrategie wichtig. Insbesondere kann dieses Verfahren zur Förderung von Beschäftigungsleitlinien zur Qualität der Arbeit genutzt werden.

Von der Kommission und den anderen EU-Institutionen sollte stärkere fachliche Unterstützung geleistet werden, um zu gewährleisten, dass die Akteure (nicht nur auf europäischer Ebene sondern auch in den Mitgliedstaaten und einschließlich der einschlägigen NRO) über die in den einzelnen Ländern vorhandenen bewährten Praktiken und unterstützenden Institutionen oder Verfahren informiert sind. Die Vielfalt in Europa sollte als Vorteil (als natürliches Labor zur Erprobung von politischen Maßnahmen) und nicht als Hindernis für die Integration betrachtet werden.

3. Benchmarking zur Qualität der Arbeitsbeziehungen

Die Schlussfolgerungen des vorangegangenen Abschnitts laufen letztendlich darauf hinaus, dass die Qualität der Beschäftigung auch von der Rolle und den Aktivitäten der Sozialpartner, und damit von der Qualität der Arbeitsbeziehungen, abhängt.

Unserer Meinung nach lohnt es sich, die Möglichkeiten des Benchmarking in den Arbeitsbeziehungen zu untersuchen. In diesem Zusammenhang schlagen wir vor, geeignete Indikatoren zur Messung und Bewertung der Qualität der Arbeitsbeziehungen zu erarbeiten. Ausgehend von den einschlägigen Beschäftigungsleitlinien des Luxemburg-Prozesses bieten sich folgende Kriterien als Meßlatte für die Qualität der Arbeitsbeziehungen an:

- 1) ihr Beitrag zu sozialem Zusammenhalt, Wettbewerbsfähigkeit und einem auf Dauer sozialverträglichen Wirtschaftswachstum;
- 2) Vollbeschäftigung als übergreifendes Ziel bei gleichzeitiger Gewährleistung fairer und zumutbarer Beschäftigungsbedingungen für alle Arbeitnehmer;
- 3) Schaffung qualitativ anspruchsvoller Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und Modernisierung des ordnungspolitischen Rahmens in Übereinstimmung mit der sich verändernden Arbeitsorganisation;
- 4) Förderung eines aktiven Alterns mit dem Ziel, für ältere Arbeitnehmer bessere Möglichkeiten und Anreize für ein längeres Erwerbsleben zu schaffen;
- 5) Schaffung eines besseren Zugangs zu lebenslangem Lernen für alle Arbeitnehmer einschließlich der Beschäftigten in atypischen Arbeitsverhältnissen, um so den Anteil der jeweils an Bildungs- und Schulungsmaßnahmen teilnehmenden Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter zu erhöhen;
- 6) ihr Beitrag zur Vermeidung von Qualifikationsdefiziten, u. a. durch Förderung der beruflichen und geographischen Mobilität;
- 7) wirkungsvolle, vorbeugende und aktive politische Maßnahmen zur Förderung der Integration von sozial gefährdeten oder benachteiligten

-
- Gruppen und Personen in den Arbeitsmarkt, um Marginalisierung, das Entstehen von Armut unter den Beschäftigten und ein Abgleiten in die Ausgrenzung zu vermeiden;
- 8) angemessene Maßnahmen zur Integration von Arbeitnehmern mit Behinderungen, ethnischen Minderheiten und Wanderarbeitnehmern in den Arbeitsmarkt;
 - 9) Umsetzung der arbeits- und gesundheitsschutzrechtlichen Bestimmungen auf betrieblicher Ebene sowie Schulungs- und sonstige Maßnahmen zur Reduzierung von Betriebsunfällen und Berufskrankheiten (in traditionell risikogefährdeten Sektoren);
 - 10) Verankerung der Chancengleichheit in allen Politikbereichen;
 - 11) hoher Repräsentationsgrad der Sozialpartner, d.h. Partner, die die Mehrheit der Arbeitgeber und Arbeitnehmer entweder als direkte Mitglieder oder aber über andere Kanäle (z.B. Unterstützung in Arbeitskämpfen) vertreten;
 - 12) breiter Geltungsbereich der Tarifverträge unter Einschluss aller Formen von atypischer Beschäftigung;
 - 13) Förderung von Methoden zur Verhinderung und/oder Beilegung von Arbeitsstreitigkeiten auf außergerichtlichem Weg, wie Vermittlung, Schlichtung und Schiedsgerichtsverfahren in kollektiven und individuellen Fällen;
 - 14) Grad der Beteiligung der Arbeitnehmer am Entscheidungsprozess einschließlich finanzieller Beteiligung zum Zwecke der Produktivitätssteigerung der Belegschaft.

Es versteht sich von selbst, dass vergleichbare Indikatoren entwickelt werden müssen, um Umsetzung und Ergebnisse der vorstehenden qualitativen Kriterien bewerten zu können. Gleichzeitig müssen die Ziele weiter präzisiert werden, um die Erkennung und Verbreitung von bewährten Verfahren zu erleichtern. Die Sozialpartner sind aufgefordert, entsprechende Indikatoren, Richtwerte und unterstützende statistische Datenbanken zu entwickeln, so dass sie die in ihrem Verantwortungsbereich erzielten Fortschritte messen können.

4. Umfassende Nutzung der vorhandenen Maßnahmen

- a. Die sozialverträgliche Gestaltung des Wandels ist eine Schlüsselherausforderung für Europa, für die sowohl die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer Verantwortung tragen. Bei diesem Wandel sind beide gleichzeitig Partner und Akteure. Die neu geschaffene Europäische Stelle zur Beobachtung des Wandels (ESBW) wird die europäischen Sozialpartnern insbesondere auf sektoraler Ebene dabei unterstützen, die notwendigen Informationen und Analysen für ihren Dialog zu erhalten. Die Gruppe geht davon aus, dass die ESBW die Entwicklung eines Netzes nationaler Institutionen unterstützen wird, das bewährte Verfahren aufgreift, Seminare und Workshops veranstaltet (die zur Sensibilisierung und Schulung der Sozialpartner auf nationaler Ebene genutzt werden können) und die Erfolge der Sozialpartner besser bekannt macht.
- b. Die Entwicklung der europäischen Dimension der Arbeitsbeziehungen wirft die Frage nach einer Verbesserung der Qualifizierungsmöglichkeiten und des gegenseitigen Verständnisses in einem Gebiet auf, das von außerordentlicher Vielfalt gekennzeichnet ist. Nach Meinung der Gruppe sollten konkrete Anstrengungen unternommen werden, um die Schulung und den Informationsstand der Akteure – insbesondere auf nationaler Ebene – über die Aktionen, Methoden und Ergebnisse des europäischen sozialen Dialogs zu verbessern. In diesem Zusammenhang könnten die durch den Europäischen Sozialfonds finanzierten EU-Initiativen zur Innovationsförderung effektiver genutzt werden.

Angesichts der vor den Sozialpartnern in den Kandidatenländern stehenden Herausforderungen bei der Entwicklung eines tragfähigen Systems der Arbeitsbeziehungen hält es die Gruppe für notwendig, für die in diesem Zusammenhang erforderlichen weitreichenden Maßnahmen technische und finanzielle Unterstützung bereitzustellen.

Die Dubliner Stiftung kann bei der Entwicklung von Sensibilisierungs- und Schulungsmaßnahmen für Sozialpartner Unterstützung leisten.

- c. Die Gruppe vertritt die Meinung, dass die europäische Ebene den Sozialpartnern umfangreichere technische Hilfe für die Entwicklung neuer Inhalte und Instrumente der Arbeitsbeziehungen zur Verfügung stellen sollte. Konkret wirft die Entwicklung der offenen Koordinierungsmethode durch die Sozialpartner als neues Aktionsinstrument die Frage nach der erforderlichen technischen Unterstützung zur Einführung eines wirkungsvollen Benchmarking-Prozesses auf. Auf europäischer Ebene stehen wichtige Ressourcen zur Durchführung eines effizienten Leistungsvergleichs der Mitgliedstaaten zur Verfügung. Seitens der Kommission müssen vergleichbare Anstrengungen unternommen werden, um die Sozialpartner stärker an den Analysen von nationalen Aktionen und an länderübergreifenden Bewertungen teilhaben zu lassen.
- d. Obwohl die Arbeitsbeziehungen Teil der nationalen Systeme und Kulturen sind, wächst auf europäischer Ebene das Interesse an ihnen. Vor diesem Hintergrund gewinnt der Austausch von wissenschaftlichen Ergebnissen und Daten, die auf glaubwürdigen Indikatoren beruhen, zunehmend an Bedeutung. Die Gruppe begrüßt und unterstützt Studien und Veröffentlichungen, die der Verbesserung und Verbreitung von Erkenntnissen auf diesem Gebiet dienen. Sie ruft dazu auf, die auf europäischer Ebene verfügbaren statistische Materialien zu den Arbeitsbeziehungen auszubauen.
- e. Im Moment stellt das Zusammenspiel zwischen europäischer und nationaler Ebene das schwächste Kettenglied in den Arbeitsbeziehungen dar. Die Gruppe fordert die Kommission und die Sozialpartner auf, die Haushaltlinien für den sozialen Dialog (B3-4000 und B3-4002) zur Stärkung dieses Zusammenspiels und zur Entwicklung eines umfassenden integrierten Programms zu nutzen, mit dem die nationalen Debatten über die Arbeitsbeziehungen belebt werden können.
- f. Im Zusammenhang mit der Entwicklung des europäischen sozialen Dialogs erhebt sich die Frage nach der institutionellen und finanziellen Unterstützung. Die Gruppe erkennt die Rolle der Kommission bei der Förderung des sozialen Dialogs an, empfiehlt den Sozialpartnern aber dennoch – ausgehend von ihrer gemeinsamen Erklärung von Laeken, in der sie ihren Willen zur Entwicklung eines gemeinsamen Arbeitsprogramms bekunden –, die Möglichkeit der Schaffung einer gemeinsamen (zweiseitigen) Stiftung zu prüfen. Zu ihren Aufgaben könnte die Erarbeitung des in der Erklärung von Laeken erwähnten Arbeitsprogramms, die Vorbereitung von Verhandlungen und die Überwachung der Durchführung von Vereinbarungen gehören.

5. Ein umfassendes Konzept für die Erweiterung

Von allen Kandidatenländern wird erwartet, dass sie in den kommenden Jahren die Arbeitsbeziehungen und den sozialen Dialog nutzen, um die Veränderungen durch den Beitritt und den – in einigen Ländern noch andauernden – Übergangsprozess wirksamer in den Griff zu bekommen. Auch zur Erfüllung der Mitgliedschaftskriterien sind Fortschritte auf dem Gebiet der Arbeitsbeziehungen und des sozialen Dialogs erforderlich. Allerdings müssen die Sozialpartner in den Kandidatenländern diese Aufgabe nicht allein bewältigen, sondern sie können dabei auf die Unterstützung ihrer Kollegen auf europäischer Ebene zählen. Darüber hinaus leistet die Europäische Kommission Unterstützung i) politischer Art,

indem sie im Verhandlungsprozess deutlich macht, dass der soziale Dialog ein entscheidendes Element des gemeinschaftlichen Besitzstandes ist, und ii) ganz pragmatischer Art, in Form von technischer und finanzielle Hilfe bei der Schaffung solider Arbeitsbeziehungen und Strukturen für den sozialen Dialog.

Der EU-Beitrittsprozess selbst kann eine wichtige Rolle dabei spielen, die Kandidatenländer zu einer Anpassung ihre Arbeitsbeziehungssysteme und -verfahren zu bewegen. Beispielsweise:

- können der europäische soziale Dialog und insbesondere die den Sozialpartnern im Vertrag eingeräumten weitreichenden Befugnisse und Handlungskompetenzen in sozialen Fragen zu einer Ankurbelung des sozialen Dialog auf nationaler Ebene führen;
- kann die Möglichkeit der künftigen Teilnahme am europäischen Branchendialog dem nationalen sozialen Dialog und dem Tarifverhandlungsprozess auf sektoraler Ebene neue Impulse verleihen und die als Voraussetzung erforderliche Konsolidierung der Sozialpartner auf Branchenebene bewirken;
- können die Verhandlungen über den gemeinschaftlichen Besitzstand mit den Regierungen der Beitrittsländer den Weg für soziale Konzertierungsmaßnahmen und/oder umfassende dreiseitige Konsultationsprozesse ebnen;
- kann die Umsetzung der Richtlinie über die Europäischen Betriebsräte die Schaffung solcher Gremien der Mitbestimmung auch in nicht unter die Richtlinie fallenden Unternehmen fördern;
- kann die Übernahme der Richtlinien auf dem Gebiet des Arbeitsrechts, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Chancengleichheit eine unmittelbare Stärkung der Arbeitsbeziehungen und des sozialen Dialogs auf betrieblicher Ebene zur Folge haben, da in ihnen die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer sowie ihre Mitwirkung am Umsetzungsprozess verankert sind.

Nach Ansicht der Gruppe ist es für die Kandidatenländer wichtig, ihre Zusammenarbeit mit den bestehenden Mitgliedstaaten und deren Sozialpartnern zu vertiefen, um konkrete Fragen von gemeinsamen Interesse über die Arbeitsbeziehungen regeln zu können.

Im Rahmen dieser direkten grenzüberschreitenden Zusammenarbeit könnten folgende Maßnahmen eine Rolle spielen:

- Informations- und Erfahrungsaustausch zu den unterschiedlichen Aktionsbereichen der Sozialpartner, einschließlich Schaffung der notwendigen Verwaltungsstrukturen;
- Austausch von bewährten Verfahren, wobei die konkreten institutionellen, politischen und sozioökonomischen Bedingungen zu berücksichtigen sind, unter denen sich ein Verfahren bewährt hat;
- Erarbeitung und/oder Weiterentwicklung von Vergleichsinstrumenten (Datenbanken, Clearing-Stellen, regelmäßige komparative Erhebungen usw.) im Bereich Arbeitsbeziehungen, um ein klares und zuverlässiges Bild über die Situation in der erweiterten Union zu erhalten;
- Konsultationen zu die nationalen Arbeitsbeziehungen betreffenden Maßnahmen.

Zur finanziellen und technischen Unterstützung dieser konkreten "Übergangsmaßnahmen" sollten separate Mittel zur Verfügung gestellt werden.

Gleichermaßen ist es wichtig, den sozialen Dialog und Konsultationen auf europäischer Ebene dazu zu nutzen, den Erweiterungsprozess erfolgreich abzuschließen und die neuen Herausforderungen nach dem Beitritt zu bewältigen. Der Erweiterungsaspekt sollte noch stärker in alle Ebenen des europäischen sozialen Dialogs einfließen, wobei die Diskussionen vorzugsweise unter Beteiligung der Sozialpartner aus den beitriftswilligen Ländern geführt werden sollten.

VI – SCHLUSSFOLGERUNGEN

Die Gruppe hochrangiger Experten hatte den Auftrag, die Rolle der Arbeitsbeziehungen bei der Bewältigung des Wandels unter den neuen globalen Rahmenbedingungen zu untersuchen. Dabei sollte besonderes Augenmerk auf die Auswirkungen der wissensbasierten Wirtschaft und der Erweiterung gelegt werden.

Zu Beginn unserer Arbeit haben wir die neuen Schlüsselherausforderungen im Bereich der Arbeitsbeziehungen herausgearbeitet: Globalisierung, Wirtschafts- und Währungsunion, Erweiterungsprozess, technologischer Wandel, demographische Trends und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt.

Ausgehend von bereits bestehenden neuen Methoden zur Bewältigung dieser Herausforderungen haben wir mögliche Inhalte für eine neue Agenda der Arbeitsbeziehungen auf europäischer, nationaler und lokaler Ebene entwickelt.

Da im Rahmen der Arbeitsbeziehungen Fragen von europäischer Dimension zu bewältigen sind, wächst die Bedeutung der europäischen Ebene. Beispiele dafür sind die Wirtschafts- und Währungsunion, die Arbeitsmarktregulierung, die Mobilität der Arbeitskräfte, die europäischen Sozialpolitiken und in jüngster Zeit auch die in Lissabon verabschiedete umfassende wirtschaftliche und soziale Strategie.

Im letzten Kapitel haben wir uns besonders darauf konzentriert, wie die Arbeitsbeziehungen auf europäischer Ebene zu einer effektiveren Bewältigung des Wandels beitragen können, indem sie die Konsultations- und Konzertierungsverfahren rationalisieren und einem einzigen auf höchster politischer Ebene angesiedelten Ausschuss übertragen; einen zweiseitigen sozialen Dialog unter Nutzung der gesamten Bandbreite der zur Verfügung stehenden Instrumente auf der Grundlage eines gemeinsamen Arbeitsprogramms auf den Weg bringen; den sektoralen sozialen Dialog als wirksames Instrument zur Bewältigung konkreter Probleme und zum Austausch bewährter Verfahren stärken und neue Instrumente zur Untermauerung des sozialen Dialogs entwickeln, die insbesondere in den Kandidatenländern notwendig sind.

Darüber hinaus wurden den Hauptakteure der Arbeitsbeziehungen – beide Sozialpartner und die öffentlichen Entscheidungsträger – konkrete Vorschläge unterbreitet. Von Anfang an sahen wir eine unserer Hauptaufgaben darin, die laufende Debatte zwischen den Hauptakteuren zu erleichtern.

Aus diesem Grunde haben wir mit ihnen einen umfassenden Meinungs austausch in allen Phasen unserer Arbeit gepflegt. Im Rahmen spezieller Anhörungen mit Sozialpartnern, Experten, politischen Entscheidungsträgern und anderen Akteuren der Zivilgesellschaft und eines schriftlichen Konsultationsprozesses sowie durch umfangreiches Studium der verfügbaren Dokumente und einschlägigen Bibliographien haben wir wertvolle Anregungen für unsere Arbeit erhalten. Ein spezieller Dank geht an die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in Dublin für ihre

Unterstützung bei unseren umfangreichen Untersuchungen zu bewährten Verfahren. Die Verantwortung für diesen Bericht liegt allerdings ganz allein bei der Gruppe. Im Ergebnis einer intensiven Debatte auf der Grundlage verschiedener selbstverfasster Hintergrunddokumente und eigener Erfahrungen ist es der Gruppe gelungen, einen allgemeinen Konsens zu diesem sehr komplexen und kontrovers diskutierten Thema zu erreichen. Dies war möglich dank unseres festen Willens, eine konstruktive Stellungnahme zu den Arbeitsbeziehungen vorzulegen und – trotz unterschiedlicher nationaler Hintergründe, Fachgebiete und beruflicher Aufgaben – zu einem gegenseitigen Verständnis zu gelangen.

Wir schließen diesen Bericht in der Hoffnung, dass er zu fruchtbaren Debatten und Aktionen im Hinblick auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und des Wandels in der Europäischen Union anregt.

Maria João Rodrigues (Chairwoman)

Marco Biagi

Jean Gandois

Renate Hornung-Draus

Maria Lado

Patricia O'Donovan

Inger Ohlsson

Dimitri Paraskevas

Jelle Visser

José María Zufiaur

ANHANG 1

AUFGABENSTELLUNG DER HOCHRANGIGEN GRUPPE

I. POLITISCHER HINTERGRUND

Auf ihrem Lissabonner Gipfel im März 2000 haben sich die europäischen Staats- und Regierungschefs das neue strategische Ziel gesetzt, die EU im kommenden Jahrzehnt „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“

Zur Erreichung dieses strategischen Ziels bedarf es eines positiven und dynamischen Zusammenspiels von wirtschafts-, beschäftigungs- und sozialpolitischen Maßnahmen sowie der Herbeiführung einer politischen Übereinkunft, die alle Schlüsselakteure mobilisiert, gemeinsam auf dieses neue strategische Ziel hinzuarbeiten.

Am 28. Juni 2000 hat die Kommission die Mitteilung zur Sozialpolitischen Agenda vorgelegt. Die Sozialpolitische Agenda ist die strategische Antwort der Kommission auf die Modernisierung des europäischen Sozialmodells und die praktische Umsetzung der in Lissabon abgegebenen politischen Verpflichtungen.

Aufbauend auf der Mitteilung der Kommission hat der Europäische Rat (Nizza) im Dezember 2001 die europäische Sozialagenda verabschiedet. Sie legt konkrete Schwerpunkte und Maßnahmen fest, die zur Stärkung des europäischen Sozialmodells in den kommenden fünf Jahren auf EU-Ebene in Angriff zu nehmen sind. Mit dieser Agenda wurde ein wichtiger Schritt zur Modernisierung des europäischen Sozialmodells unternommen, das durch die untrennbare Verbindung von wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialem Fortschritt gekennzeichnet ist.

II. ARBEITSBEZIEHUNGEN UND BEWÄLTIGUNG DES WANDELS

In der auf dem Gipfel von Nizza verabschiedeten Sozialagenda wird die Bedeutung der Arbeitsbeziehungen für die Erreichung der strategischen Zielsetzung von Lissabon betont. Die Sozialpartner werden aufgerufen, eine führende Rolle bei der Bewältigung des Wandels und der Anpassung an das neue arbeitsmarktpolitische Umfeld zu übernehmen.

Allerdings muss der Prozess des Wandels auf EU-Ebene so gestaltet werden, dass er zu einer weiteren Verbesserung der Qualität der Arbeitsbeziehungen in dem sich wandelnden wirtschaftlichen und sozialen Umfeld führt.

Somit ist die Qualität der Arbeitsbeziehungen ein unerlässlicher Bestandteil zur Erreichung der in der Sozialagenda festgelegten Ziele.

Um diesen Prozess zu stärken, hat die Kommission bereits in ihrer Mitteilung zur Sozialpolitischen Agenda die Einsetzung einer hochrangigen Gruppe bekannt gegeben, die die künftigen Herausforderungen auf dem Gebiet der Arbeitsbeziehungen mit Blick auf die Verbesserung ihrer Qualität untersuchen soll.

III. MANDAT

Aufgabe der Hochrangigen Gruppe ist es, Empfehlungen für die europäischen Entscheidungsträger und Sozialpartner zu erarbeiten mit dem Ziel, die

Arbeitsbeziehungen zu modernisieren und ihren positiven Beitrag bei der Bewältigung des Wandels zu stärken.

Besonderes Augenmerk ist dabei dem Konzept der Qualität der Arbeitsbeziehungen zu widmen.

Die Hochrangige Gruppe bewertet die mit dem gegenwärtigen Wandel einhergehenden Chancen und Herausforderungen im Bereich der Arbeitsbeziehungen sowie deren voraussichtliche Entwicklung, um auf diese Weise die Schlüsselerfolgsfaktoren für die Bewältigung des Wandels und die Verbesserung der Qualität herauszuarbeiten.

In diesem Zusammenhang wird die Hochrangige Gruppe Empfehlungen zu folgenden Fragen unterbreiten:

- a. Welche Rolle kommt den Arbeitsbeziehungen in einer sich wandelnden wissensbasierten Wirtschaft zu, und welche neuen oder neu zu gestaltenden Partnerschaften sind vor dem Hintergrund der sich herausbildenden Formen des Regierens für eine erfolgreiche Bewältigung des Wandels erforderlich?
- b. Welchen Aufgabenbereich und welchen Inhalt haben die Arbeitsbeziehungen in der wissensbasierten Wirtschaft? Welche neuen Schwerpunkte und Themen gilt es aufzugreifen, um die Qualität der Arbeitsbeziehungen und ihren positiven Beitrag bei der Bewältigung des Wandels zu erhöhen?
- c. Welche Strukturen und Verfahren sind am besten geeignet, die Qualität der Arbeitsbeziehungen in der wissensbasierten Wirtschaft zu fördern, und wie lassen sich diese Strukturen und Verfahren auf europäischer Ebene am besten umsetzen?

Zudem wird die Hochrangige Gruppe die Erweiterung in all ihre Überlegungen einbeziehen. Sie wird den Beitrag und den Einfluss der Arbeitsbeziehungen auf den Prozess der Bewältigung des Wandels in den Beitrittsländern bewerten und konkrete Empfehlungen für die Förderung des Erweiterungsprozesses vorlegen.

Schließlich wird die Hochrangige Gruppe Empfehlungen zu konkreten Indikatoren unterbreiten, mit deren Hilfe sich die Modernisierung der Arbeitsbeziehungen sowie ihr Beitrag zur Bewältigung des Wandels besser verfolgen und bewerten lassen.

IV. VORGESCHLAGENER ANSATZ

Mit Hilfe eines von ihr frei gewählten methodischen Ansatzes wird die Hochrangige Gruppe umfangreiches Know-how zu einschlägigen bewährten Verfahren, innovativen Erfahrungen und Benchmarking-Aktivitäten in Unternehmen, Gewerkschaften, Betriebsräten, NRO und sonstigen Organisationen oder Institutionen aller Ebenen (EU, nationale, lokale, betriebliche) zusammentragen.

Zu diesem Zweck führt sie Anhörungen, Interviews und/oder Fragebogenaktionen, Erhebungen, Internet-Chats oder Treffen mit Interessengruppen durch. Ergänzend dazu kann sie bestehende Studien und Berichte heranziehen oder selbst Studien zu konkreten Themen veranlassen.

Dem Abschlussbericht kann in der Anlage ein Kompendium der erfassten bewährten Verfahren und Beispiele beigefügt werden.

V. BERICHTERSTATTUNG UND ERGEBNIS

Die Hochrangige Gruppe legt der Kommission im Spätsommer 2001 einen Zwischenbericht vor. Sie beendet ihre Arbeit mit einem Abschlussbericht im Januar 2002.

ANHANG 2

ZUSAMMENSETZUNG DER HOCHRANGIGEN GRUPPE

- **Maria João Rodrigues (Vorsitzende)**
Frau Rodrigues ist als Sonderberaterin des portugiesischen Premierministers verantwortlich für die Koordinierung von wirtschaftlichen und sozialen Fragen. Während der portugiesischen Präsidentschaft war sie Koordinatorin der Aktionslinie der portugiesischen Präsidentschaft „Beschäftigung, wirtschaftliche Reformen und sozialer Zusammenhalt – auf dem Wege zu einem innovations- und wissensbasierten Europa“ sowie des Europäischen Rates in Lissabon (2000). Ferner hat sie 1998 in der Gruppe hochrangiger Sachverständiger für die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen industrieller Wandlungsprozesse mitgewirkt (Gyllenhammar-Gruppe).
- **Marco Biagi**
Italienischer Anwalt, der auf Arbeitsbeziehungen spezialisiert ist und als Universitätsprofessor an der Universität von Bologna lehrt. Herr Biagi ist verschiedentlich als Sonderberater für Arbeitsbeziehungen und Beschäftigung der italienischen Regierung, der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der Europäischen Kommission tätig gewesen. Gegenwärtig berät er die ILO in Fragen des Arbeitsrechts der Länder Mittel- und Osteuropas.
- **Jean Gandois**
Herr Gandois ist Aufsichtsratsvorsitzender des französischen Konzerns Suez Lyonnaise des Eaux. Von 1987-1999 war er CNPF-Präsident (Nationaler Rat der Französischen Arbeitgeber). Er ist Mitglied im Direktorium von Danone, Eurafrance, Société Générale de Belgique (Belgien), Air Liquide España (Spanien) und Air Liquide Italia (Italien) und in den Aufsichtsräten von Vallourec, Akzo Nobel (Niederlande), Rodamco Continental Europe (Niederlande) und Siemens (Deutschland).
- **Renate Hornung-Draus**
Frau Hornung-Draus ist Leiterin der Abteilung „Europäische Union und Internationale Sozialpolitik“ bei der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA). Des Weiteren ist sie Mitglied des Ausschusses für Sozialen Dialog, Vizepräsidentin des Ausschusses für Soziale Angelegenheiten von UNICE und Mitglied des Wirtschafts- und Sozialausschusses (stellvertretende Vorsitzende der Arbeitgeber-Gruppe).
- **Maria Lado**
Die Ungarin Maria Lado ist Wissenschaftlerin und Soziologin. Im ungarischen Wirtschaftsministerium leitet sie die ministerienübergreifende Arbeitsgruppe für Sozialpolitik (die sich mit Beitrittsfragen Ungarns auf sozialpolitischem Gebiet befasst). Gegenwärtig ist sie zudem als leitende Beraterin des Amts für Beschäftigung in Budapest tätig.

-
- **Patricia O'Donovan**
Die irische Gewerkschafterin war von 1987 bis 1997 zweite Generalsekretärin und von 1997 bis 2000 stellvertretende Generalsekretärin des irischen Gewerkschaftsverbands ICTU. Seit Januar 2001 leitet sie das Programm „Infocus“ der ILO zur Stärkung des sozialen Dialogs.
 - **Inger Ohlsson**
Frau Ohlsson stammt aus Schweden und ist seit 1999 Generaldirektorin des Schwedischen Nationalen Instituts für Fragen des Arbeitslebens. Von 1994 bis 1999 war sie Präsidentin des Schwedischen Arbeitnehmerverbands TCO. Ferner war sie Mitglied des EGB-Vorstands und -Lenkungsausschusses (1994/1999).
 - **Dimitri Paraskevas**
Herr Paraskevas ist griechischer Anwalt, der sich insbesondere auf Fusionen, Übernahmen und Privatisierungen spezialisiert hat. Er war Berater des griechischen Ministeriums für Industrie, Energiewirtschaft und Technologie (1993) und Privatisierungsbeauftragter des Entwicklungsministeriums (1993 bis Juli 1999).
 - **Jelle Visser**
Jelle Visser ist Professor für empirische Soziologie und Inhaber der Lehrstuhls für Arbeitssoziologie und Organisation an der Universität Amsterdam, wo er gleichzeitig wissenschaftlicher Direktor des Amsterdamer Instituts für wissenschaftliche Arbeitsstudien (AIAS) fungiert, einem namhaften interdisziplinären Zentrum, an dem Wirtschaftswissenschaftler, Soziologen, Psychologen und Juristen gemeinsam forschen. Ferner ist er assoziiertes Mitglied des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung in Köln und war für OECD und ILO als Berater tätig..
 - **José María Zufiaur**
Der spanische Gewerkschafter (UGT) ist seit 1986 Mitglied des Wirtschafts- und Sozialausschusses. Derzeit arbeitet er als Technischer Direktor der Abteilung für Internationale Soziale Beziehungen im Institut für Internationale Angelegenheiten (Universidad Complutense de Madrid). Herr Zufiaur ist ferner Direktor von „Labour Consulting“, einem auf Fragen der Arbeitsbeziehungen und des Arbeitsrechts spezialisierten Beratungsunternehmen.

ANHANG 3

ANHÖRUNGEN DER HOCHRANGIGEN GRUPPE FÜR ARBEITSBEZIEHUNGEN

- Anhörungen am 12. April 2001 unter Teilnahme von Professor Gazier (Universität Lyon) und Professor Witlhagen (Universität Amsterdam) zu Fragen der sozialen Absicherung der Flexibilität ("Flexicurity") und der grenzüberschreitenden Arbeitsmärkte.
- Anhörungen am 10. Mai 2001 unter Teilnahme der Europäischen Sozialpartner EGB, CEEP und UNICE.
- Anhörungen am 21. Juni 2001 unter Teilnahme von Herrn Jérôme Vignon (Europäische Kommission), Frau Dussutour (Rat der Europäischen Gemeinden und Regionen) und Herrn Boeles (Shell) zu Fragen der Governance auf europäischer, lokaler und betrieblicher Ebene.
- Anhörung am 17. Juli in Paris unter Teilnahme der Danone-Gruppe und deren Vorsitzenden Herrn Riboud.
- Anhörung am 2. Oktober 2001 unter Teilnahme der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.
- Anhörung am 23. November 2001 (vormittags) unter Teilnahme der europäischen Sozialpartner der Branchenebene im Rahmen der Veranstaltung "Forum de liaison".
- Anhörung am 23. November 2001 unter Teilnahme der Europäischen Sozialpartner UNICE, CEEP und EGB.

ANHANG 4

BIBLIOGRAPHISCHE REFERENZEN

- Der Europäische Rat von Laeken - Schlußfolgerungen des Vorsitzes - 15.12.2001
- Der Europäische Rat von Stockholm - Schlußfolgerungen des Vorsitzes - 16.06.01
- Der Europäische Rat von Nizza - Schlußfolgerungen des Vorsitzes - 8.12.2000
- Der Europäische Rat von Lissabon - Schlußfolgerungen des Vorsitzes - 24.03.2000
- Der Europäische Beschäftigungsgipfel von Luxemburg - Schlußfolgerungen des Vorsitzes vom 21.11.1997

- Beschluß des Rates vom 18. Februar 2002 über die beschäftigungspolitischen Leitlinien der Mitgliedstaaten für das Jahr 2002
- Beschluß des Rates vom 19. Januar 2001 über die beschäftigungspolitischen Leitlinien der Mitgliedstaaten für das Jahr 2001
- Beschluß des Rates vom 13. März 2000 über die beschäftigungspolitischen Leitlinien von 2000

- Entschliebung des Rates vom 15.12.1997 über die beschäftigungspolitischen Leitlinien von 1998

- Gemeinsamer Beitrag der Sozialpartner zum Europäischen Rat von Laeken (13.12.2001)
- Kompendium guter Beispiele bei der Beschäftigung von behinderten Personen - 1999

- Bericht der Hochrangigen Task Force für Qualifikation und Mobilität (14.12.2001)

- Weißbuch – Europäisches Regieren - KOM (2001) 428 endgültig - 25.7.2001

- Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366 endgültig - 18.7.2001

- Europäische Sozialagenda, die vom Europäischen Rat von Nizza am 8.12.2000 angenommen wurde

Europäische Kommission

Bericht der Hochrangigen Gruppe für Arbeitsbeziehungen und Wandel in der Europäischen Union

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

2002 — 50 S. — 17,5 x 25 cm

Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning
<http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm>

BELGIQUE/BELGIË

Jean De Lannoy
Avenue du Roi 202/Koningslaan 202
B-1190 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 538 43 08
Fax (32-2) 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be
URL: <http://www.jean-de-lannoy.be>

**La librairie européenne/
De Europese Boekhandel**
Rue de la Loi 244/Wetstraat 244
B-1040 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 295 26 39
Fax (32-2) 735 08 60
E-mail: mail@libeurop.be
URL: <http://www.libeurop.be>

Moniteur belge/Belgisch Staatsblad
Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42
B-1000 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 552 22 11
Fax (32-2) 511 01 84
E-mail: eusales@just.fgov.be

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S
Herstedvang 12
DK-2620 Albertslund
Tlf. (45) 43 63 23 00
Fax (45) 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
URL: <http://www.schultz.dk>

DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag GmbH
Vertriebsabteilung
Amsterdamer Straße 192
D-70735 Köln
Tél. (49-221) 97 66 80
Fax (49-221) 97 66 82 78
E-Mail: Vertrieb@bundesanzeiger.de
URL: <http://www.bundesanzeiger.de>

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

G. C. Eleftheroudakis SA
International Bookstore
Panepistimiou 17
GR-10564 Athina
Tél. (30-1) 331 41 80/1/2/3/4/5
Fax (30-1) 325 84 99
E-mail: elebooks@netor.gr
URL: <http://elebooks@hellasnet.gr>

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado
Trafalgar, 27
E-28071 Madrid
Tél. (34) 915 38 21 11 (líbros)
913 84 17 15 (suscripción)
Fax (34) 915 38 21 11 (líbros),
913 84 17 14 (suscripción)
E-mail: clientes@com.boe.es
URL: <http://www.boe.es>

Mundi Prensa Libros, SA
Castelló, 37
E-28001 Madrid
Tél. (34) 914 36 37 00
Fax (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
URL: <http://www.mundiprensa.com>

FRANCE

Journal officiel
Service des publications des CE
26, rue Desaix
F-75727 Paris Cedex 15
Tél. (33) 140 58 77 31
Fax (33) 140 58 77 00
E-mail: europublications@journal-officiel.gouv.fr
URL: <http://www.journal-officiel.gouv.fr>

IRELAND

Alan Hanna's Bookshop
270 Lower Rathmines Road
Dublin 6
Tél. (353-1) 496 73 98
Fax (353-1) 496 02 28
E-mail: hannas@iol.ie

ITALIA

Licosa SpA
Via Duca di Calabria, 1/1
Casella postale 552
I-50125 Firenze
Tél. (39) 055 64 83 1
Fax (39) 055 64 12 57
E-mail: licosa@licosa.com
URL: <http://www.licosa.com>

LUXEMBOURG

Messageries du livre LRAL
5, rue Raiffeisen
L-2411 Luxembourg
Tél. (352) 40 10 20
Fax (352) 49 06 61
E-mail: mail@mdl.lu
URL: <http://www.mdl.lu>

NEDERLAND

SDU Servicecentrum Uitgevers
Christoffel Plantijnstraat 2
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Tél. (31-70) 378 98 80
Fax (31-70) 378 97 83
E-mail: sdu@sdu.nl
URL: <http://www.sdu.nl>

PORTUGAL

Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª
Grupo Bertrand, SA
Rua das Terras dos Vales, 4-A
Apartado 60037
P-2700 Amadora
Tél. (351) 214 95 87 87
Fax (351) 214 96 02 55
E-mail: dlb@ip.pt

Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA
Sector de Publicações Oficiais
Rua da Escola Politécnica, 135
P-1250-100 Lisboa Codex
Tél. (351) 213 94 57 00
Fax (351) 213 94 57 50
E-mail: spoc@incm.pt
URL: <http://www.incm.pt>

SUOMI/FINLAND

**Akateeminen Kirjakauppa/
Akademiska Bokhandeln**
Keskuskatu 1/Centralgatan 1
PL/PB 128
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors
P./fn (358-9) 121 44 18
F./fax (358-9) 121 44 35
Sähköposti: sps@akateeminen.com
URL: <http://www.akateeminen.com>

SVERIGE

BTJ AB
Traktorvägen 11-13
S-221 82 Lund
Tlf. (46-46) 18 00 00
Fax (46-46) 30 79 47
E-post: btjeu-pub@btj.se
URL: <http://www.btj.se>

UNITED KINGDOM

The Stationery Office Ltd
Customer Services
PO Box 29
Norwich NR3 1GN
Tél. (44) 870 60 05-522
Fax (44) 870 60 05-533
E-mail: book.orders@theso.co.uk
URL: <http://www.itsofficial.net>

ÍSLAND

Bokabud Larusar Blöndal
Skólavörðustíg, 2
IS-101 Reykjavík
Tél. (354) 552 55 40
Fax (354) 552 55 60
E-mail: bokabud@simnet.is

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

Euro Info Center Schweiz
c/o OSEC Business Network Switzerland
Stampfenbachstraße 85
PF 492
CH-8035 Zürich
Tél. (41-1) 365 53 15
Fax (41-1) 365 54 11
E-mail: eics@osec.ch
URL: <http://www.osec.ch/eics>

BÁLGAŘIA

Europress Euromedia Ltd
59, blvd Vitoshka
BG-1000 Sofia
Tél. (359-2) 980 37 66
Fax (359-2) 980 42 30
E-mail: Milena@mbox.cit.bg
URL: <http://www.europress.bg>

CYPRUS

Cyprus Chamber of Commerce and Industry
PO Box 21455
CY-1509 Nicosia
Tél. (357-2) 88 97 52
Fax (357-2) 66 10 44
E-mail: demetrap@ccci.org.cy

EESTI

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda
(Estonian Chamber of Commerce and Industry)
Toom-Kooli 17
EE-10130 Tallinn
Tél. (372) 646 02 44
Fax (372) 646 02 45
E-mail: einfo@koda.ee
URL: <http://www.koda.ee>

HRVATSKA

Mediatrade Ltd
Pavla Hatza 1
HR-10000 Zagreb
Tél. (385-1) 481 94 11
Fax (385-1) 481 94 11

MAGYARORSZÁG

Euro Info Service
Szt. István krt.12
III emelet 1/A
PO Box 1039
H-137 Budapest
Tél. (36-1) 329 21 70
Fax (36-1) 349 20 53
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
URL: <http://www.euroinfo.hu>

MALTA

Miller Distributors Ltd
Malta International Airport
PO Box 25
Luqa LQA 05
Tél. (356) 66 44 88
Fax (356) 67 67 99
E-mail: gwirth@usa.net

NORGE

Swets Blackwell AS
Hans Nielsen Hauges gt. 39
Boks 4901 Nydalen
N-0423 Oslo
Tél. (47) 23 40 00 00
Fax (47) 23 40 00 01
E-mail: info@no.swetsblackwell.com
URL: <http://www.swetsblackwell.com.no>

POLSKA

Ars Polona
Krakowskie Przedmieście 7
Skł. pocztowa 1001
PL-00-950 Warszawa
Tél. (48-22) 826 12 01
Fax (48-22) 826 62 40
E-mail: books119@arspolona.com.pl

ROMÂNIA

Euromedia
Str.Dionisie Lupu nr. 65, sector 1
RO-70184 Bucuresti
Tél. (40-1) 315 44 03
Fax (40-1) 312 96 46
E-mail: euromedia@mailcity.com

SLOVAKIA

Centrum VTI SR
Nám. Slobody, 19
SK-81223 Bratislava
Tél. (42-1) 54 41 83 64
Fax (42-1) 54 41 83 64
E-mail: europ@ttb1.sltk.stuba.sk
URL: <http://www.sltk.stuba.sk>

SLOVENIJA

GV Zalozba
Dunajska cesta 5
SI-O-1000 Ljubljana
Tél. (386) 613 09 1804
Fax (386) 613 09 1805
E-mail: europ@gvestnik.si
URL: <http://www.gvzalozba.si>

TÜRKIYE

Dünya Infotel AS
100, Yil Mahallesi 34440
TR-80050 Bagcilar-Istanbul
Tél. (90-212) 629 46 89
Fax (90-212) 629 46 27
E-mail: aktuel.info@dunya.com

ARGENTINA

World Publications SA
Av. Córdoba 1877
C1120 AAA Buenos Aires
Tél. (54-11) 48 15 81 56
Fax (54-11) 48 15 81 56
E-mail: wpbooks@infovia.com.ar
URL: <http://www.wpbooks.com.ar>

AUSTRALIA

Hunter Publications
PO Box 404
Abbotsford, Victoria 3067
Tél. (61-3) 94 17 53 61
Fax (61-3) 94 19 71 54
E-mail: jpdavies@ozemail.com.au

BRESIL

Livraria Camões
Rua Bittencourt da Silva, 12 C
CEP
20043-900 Rio de Janeiro
Tél. (55-21) 262 47 76
Fax (55-21) 262 47 76
E-mail: livraria.camoes@incm.com.br
URL: <http://www.incm.com.br>

CANADA

Les éditions La Liberté Inc.
3020, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy, Québec G1X 3V6
Tél. (1-418) 658 37 63
Fax (1-800) 567 54 49
E-mail: liberte@mediom.qc.ca

Renouf Publishing Co. Ltd
5369 Chemin Canotek Road, Unit 1
Ottawa, Ontario K1J 9J3
Tél. (1-613) 745 26 65
Fax (1-613) 745 76 60
E-mail: order_dept@renoufbooks.com
URL: <http://www.renoufbooks.com>

EGYPT

The Middle East Observer
41 Sherif Street
Cairo
Tél. (20-2) 392 69 19
Fax (20-2) 393 97 32
E-mail: inquiry@meobserver.com
URL: <http://www.meobserver.com.eg>

MALAYSIA

EBIC Malaysia
Suite 45.02, Level 45
Plaza MBF (Letter Box 45)
8 Jalan Yap Kwan Seng
50450 Kuala Lumpur
Tél. (60-3) 21 62 92 98
Fax (60-3) 21 62 61 98
E-mail: ebic@tm.net.my

MÉXICO

Mundi Prensa México, SA de CV
Rio Pánuco, 141
Colonia Cuauhtémoc
MX-06500 México, DF
Tél. (52-5) 533 56 58
Fax (52-5) 514 67 90
E-mail: 101545.2361@compuserve.com

SOUTH AFRICA

Eurochamber of Commerce in South Africa
PO Box 781738
2146 Sandton
Tél. (27-11) 884 39 52
Fax (27-11) 883 55 73
E-mail: info@eurochamber.co.za

SOUTH KOREA

**The European Union Chamber of
Commerce in Korea**
5th Fl. The Shilla Hotel
202, Jangchung-dong 2 Ga, Chung-ku
Seoul 100-392
Tél. (82-2) 22 53-5631/4
Fax (82-2) 22 53-5635/6
E-mail: eucock@eucock.org
URL: <http://www.eucock.org>

SRI LANKA

EBIC Sri Lanka
Trans Asia Hotel
115 Sir Chittampalam
A. Gardiner Mawatha
Colombo 2
Tél. (94-1) 074 71 50 78
Fax (94-1) 44 87 79
E-mail: ebicsl@slnet.lk

T'AI-WAN

Tycoon Information Inc
PO Box 81-466
105 Taipei
Tél. (886-2) 87 12 88 86
Fax (886-2) 87 12 47 47
E-mail: euitupe@ms21.hinet.net

UNITED STATES OF AMERICA

Bernan Associates
4611-F Assembly Drive
Lanham MD 20706-6491
Tél. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone)
Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax)
E-mail: query@bernan.com
URL: <http://www.bernan.com>

ANDERE LÄNDER
OTHER COUNTRIES
AUTRES PAYS

**Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer
Wahl/Please contact the sales office of
your choice/Veuillez vous adresser au
bureau de vente de votre choix**
Office for Official Publications of the European
Communities
2, rue Mercier
L-2985 Luxembourg
Tél. (352) 29 29-42455
Fax (352) 29 29-42758
E-mail: info-info-opoce@cec.eu.int
URL: <http://publications.eu.int>



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-894-3215-2

