

Gemeinsames Arbeitsprogramm der europäischen Sozialpartner
2006 bis 2008

Gemeinsame Studie über die Umstrukturierung
in zehn EU-15-Ländern

Zusammenfassender Bericht über das abschließende Seminar zu Phase 2
des Projekts

ITUH-Gebäude, Brüssel,
Belgien

19. und 20. Juni 2008



Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission organisiert.

Autor: Alan Wild
ARITAKE-WILD

Gemeinsames Programm des EU Sozialdialogs

Gemeinsame Studie über die Umstrukturierung
in zehn EU-15-Ländern

Zusammenfassender Bericht über das abschließende Seminar zu Phase 2 des Projekts

ITUH-Gebäude, Brüssel,
Belgien
19. und 20. Juni 2008

TAG EINS – 19. Juni 2008

Der Koordinator der Projektexterten, Alan Wild, begrüßte die Teilnehmer zum Seminar und forderte Herrn Armindo Silva von der Europäischen Kommission auf, einleitende Worte der Kommission an die Teilnehmer zu richten.

Sitzung 1: einleitende Worte der Europäischen Kommission : Herr Armindo Silva

Länder in der Europäischen Union stehen vor wachsendem Wettbewerb, häufig von Nationen mit günstigeren Lohnkosten. Dies ist zwar eine Realität, der sich Europa stellen muss, doch die sozialen Auswirkungen der Umstrukturierung lassen sich durch bessere Antizipation von Veränderungen und Change Management vermindern. Europa muss seine Wettbewerbsvorteile maximieren und einen ganzheitlichen Ansatz entwickeln, der sowohl Chancen als auch Bedrohungen berücksichtigt, die sich aus dem Strukturwandel ergeben.

Die Sozialpartner sind am besten in der Lage, Veränderungen vorherzusehen, gemeinsame Strategien auszuarbeiten und Übergangsmaßnahmen zu managen. Das erfordert eine erfolgreiche und hochwertige Partnerschaft zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen. Deshalb unterstützt die Europäische Kommission die ständige Weiterentwicklung des Sozialdialogs intensiv.

Die Rolle der Europäischen Betriebsräte (EBR) beim Management internationaler Veränderungen ist unerlässlich, doch müssen wir uns auf diesem Gebiet ein paar wichtige Fragen stellen. Haben EBR die Mittel, um die von ihnen erwartete Rolle zu spielen? ... Zwar gibt es gute Praktiken, doch nach Ansicht der Kommission lautet die Antwort im Allgemeinen „nein“. Die Kommission ist aus drei Gründen für Änderungen der EBR-Richtlinie:

- ✧ EBR werden gerade einmal in der Hälfte aller Umstrukturierungsfälle konsultiert.
- ✧ EBR stehen vor Rechtsunsicherheit bei Fusionen und Übernahmen.
- ✧ Die aktuelle Richtlinie geht auf 1994 zurück und muss mit neueren europäischen Richtlinien über Information und Konsultation der Arbeitnehmer in Verbindung gebracht werden.

Die wichtige Aufgabe der Europäischen Kommission ist, ein günstiges Umfeld für die Antizipation von Veränderungen und Change Management zu schaffen. Wenn Stellenabbau unvermeidlich ist, sollte er jedoch ein „letzter Ausweg“ bleiben. Staatliche und öffentliche

ARITAKE-WILD

Behörden spielen eine große Rolle, aber die wichtigsten Akteure sind die Organisationen der Sozialpartner.

Fortschritte sind auf drei Hauptgebieten möglich:

- ✧ *Erkennen bedeutender Trends* – identifizieren von Tätigkeiten mit Zukunft und den Qualifikationen, die nötig sind, um sie effektiv auszuüben
- ✧ *Bewusstsein erhöhen* – nationale Akteure müssen zukünftige Herausforderungen und ihre Folgen erkennen, wenn sie übergreifende und gemeinschaftliche Initiativen ergreifen sollen
- ✧ *Internationale Netzwerkbildung* – die Sozialpartner können daran arbeiten, Wissen und praktische Erfahrung zu zentralisieren und gute Strategien und Praktiken zu verbreiten

Sitzung 2: Einführung in das Projekt – Umfang, Ziele und Ansatz Cinzia Sechi (ETUC) und Jørgen Rønne (BUSINESSEUROPE)

Die für dieses Seminar geleistete Arbeit ist ein Teil des „Gemeinsamen Programms des europäischen Sozialdialogs“. Einzelheiten zu diesem Programm und alle dafür verfassten Unterlagen sind auf den Webseiten der Arbeitgeber- und Gewerkschafts-Ressourcententren zu finden¹. Das abschließende Seminar für diese Projektphase („Gemeinsame Studie über die Umstrukturierung in zehn EU-15-Ländern“) beruht auf nationalen Berichten und Diskussionen zwischen den Sozialpartnern in einer Reihe von zehn nationalen Seminaren, die zwischen April 2007 und Juni 2008 stattfanden.² Mehr als 200 Vertreter von Arbeitgebern und Gewerkschaften in den zehn Ländern nahmen an Seminaren teil und 25 Organisationen stellten Fallstudien vor. Der Synthesebericht für dieses Seminar wurde auf der Grundlage nationaler Berichte und Gespräche vom Koordinator der Experten dieses Projekts, Herrn Alan Wild, verfasst. Unterstützt wurde er von den nationalen Experten Antonio Dornelas, Eckhard Voss, Valeria Pulignano, Tom Hayes und Göran Hultin. Dieses Schriftstück wird in Form eines „Expertenberichts“ vorgelegt. Es stellt nur die Ansichten der Personen dar, die an seiner Erstellung mitgewirkt haben. Es gibt weder vor, die Ansichten der Sozialpartner oder von Mitarbeitern der Fallstudienunternehmen, die zu diesem Bericht beigetragen haben, wiederzugeben, noch die der europäischen Sozialpartner-Organisationen, die seine Ausarbeitung in Auftrag gegeben haben.

Zweck dieses Berichts ist, Diskussionen und Gespräche über die Rolle der Sozialpartner auf nationaler, Branchen- und Firmenebene bei der wirtschaftlichen Umstrukturierung zu fördern. Das Ergebnis der Diskussionen wird zur nächsten Projektphase (2008–2010) und dem Abschlussbericht und -seminar beitragen. Bis zum Ende des Projekts werden die Sozialpartner in 27 europäischen Ländern nationale Dossiers aufgestellt und diskutiert haben. Es ist geplant, ein allgemeines Diskussionspapier auf der Grundlage der Rolle der Sozialpartner bei der Umstrukturierung in jedem Land der EU zu entwickeln, das Grundlage für Überlegungen von Vertretern der Sozialpartner aus der gesamten EU sein soll.

¹ www.erc-online.eu und www.resourcecentre.etuc.org

² Diese Projektphase umfasste (in chronologischer Reihenfolge der Seminare) Irland, die Niederlande, Griechenland, Italien, Frankreich, Österreich, Dänemark, Spanien, Großbritannien und Schweden.

ARITAKE-WILD

Die Agenda für dieses Seminar hat das Format eines Syntheseberichts. Die erste Sitzung untersucht kurz die Natur der Umstrukturierung in den zehn teilnehmenden Staaten. Die nächsten vier Sitzungen gestatten nationalen Vertretern von Sozialpartnern, die Themen zu kommentieren und zu diskutieren, die von den Projektextperten bei ihrer Beschäftigung mit dem Inhalt der zehn nationalen Berichte herausgefiltert wurden. Diese Sitzungen finden unter Vorsitz der Projektextperten statt:

- ✧ „Flexibilität und Sicherheit“ – Vorsitz: Valeria Pulignano
- ✧ „Entwicklung einer gemeinsamen Diagnose und Agenda“ – Vorsitz: Antonio Dornelas
- ✧ „Umgang mit aktuellen und zukünftigen Qualifikationsdefiziten“ – Vorsitz: Tom Hayes
- ✧ Zwei Aspekte der „stillen Umstrukturierung“ konzentrieren sich auf wesentliche Veränderungen ohne erhebliche Arbeitsplatzverluste („Veränderungen am Arbeitsplatz“ – Vorsitz: Alan Wild) und auf Arbeitsplätze, die in kleinen und kleinsten Firmen geschaffen werden oder verloren gehen („Unmerkliche Veränderungen“ – Vorsitz: Eckhard Voss)

Zu Beginn des zweiten Tages stellte Fernando Vasquez das Umstrukturierungspaket der Europäischen Kommission vor. Die letzte Sitzung des Seminars gab den Führern der Sozialpartnerorganisationen auf europäischer Ebene die Gelegenheit zu abschließenden Bemerkungen.

Das übergeordnete Ziel des Seminars ist, den nationalen Referenten zuzuhören und zu Diskussionen und Gesprächen aus dem Publikum heraus anzuregen, anstatt eine Reihe von Vorträgen zu präsentieren.

Sitzung 3: wichtige Themen **Alan Wild**

Alan Wild erläuterte kurz den Synthesebericht, der vor der Besprechung verteilt worden war (siehe Anhang 1). Sein Vortrag gab einen Überblick der Haupteigenschaften des Projekts, umriss die wichtigsten Themen, die sich ergeben haben, und stellte Verbindungen zwischen ihnen her (Materialien siehe Anhang 2).

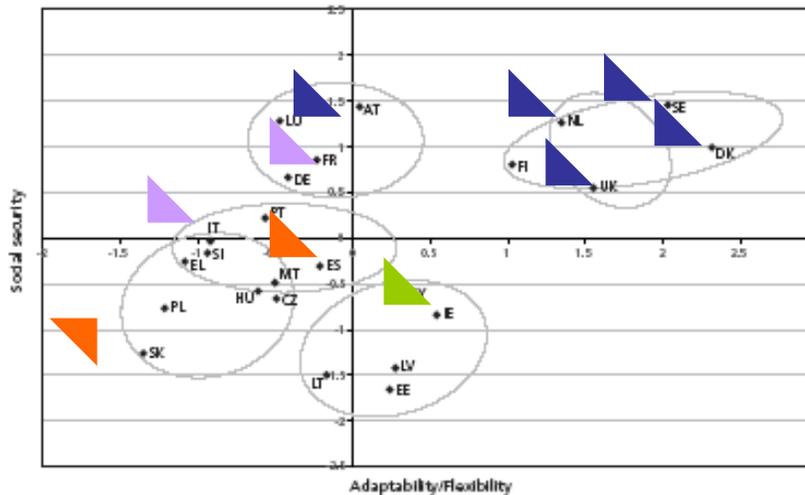
Er erläuterte, dass die folgenden Sitzungen den vier Hauptthemen entsprechend ablaufen würden.

Sitzung 4, Thema 1: „Flexibilität und Sicherheit“

Die Probleme die in der obigen Sitzung 3 hinsichtlich Flexibilität und Sicherheit erwähnt wurden waren:

- ✧ Bezüglich der Flexibilitäts- und Sicherheitsmaßnahmen, die in der Veröffentlichung „Approaches to Flexicurity: EU models“ untersucht wurden, im Detail im Synthesebericht beschrieben, fielen für die in der Studie maßgeblichen 10 Länder in alle vier Abschnitte der Flexicurity-Matrix.

Anpassungsfähigkeit/Flexibilität im Vergleich zu sozialer Sicherheit in EU-Mitgliedsstaaten



- ✧ Im Quadranten „Hohe Flexibilität/hohe Sicherheit“ (oben rechts) gab es drei unterschiedliche Modelle – Schweden und die Niederlande, Dänemark und das Vereinigte Königreich.
- ✧ Es wurde konstatiert, dass die Länder im „Hohe Flexibilität/hohe Sicherheit“ Quadranten andere Gemeinsamkeiten hatten. Diese haben im Vergleich mit den anderen untersuchten Ländern sehr gut abgeschnitten in Bezug auf die Beschäftigungsrate, hohe Lohnkosten, ein hohes Niveau an Gleichstellung, einer Bevölkerung die Globalisierung eher als Chance und nicht als Bedrohung sieht und einer sehr guten Sicherheitsstatistik für Arbeitskräfte.

Vorsitz: Valeria Pulignano

Diskussionsteilnehmer: Preben Folberg (LO, Dänemark), Massimo Massela Ducci Teri (ARAN Italien), Els Bos (FNV, Niederlande), Christian Ardhe (SN, Schweden)

Massimo Massela Ducci Teri (ARAN, Italien) erläuterte ausführlich die Rolle der italienischen Sozialpartner bei der Umstrukturierung des öffentlichen Dienstes (Zusammenfassung siehe die nationalen italienischen Berichte). Er fasste das Thema „Flexibilität und Sicherheit“ mit der Bemerkung zusammen, dass der italienische Ansatz derzeit mehr an Sicherheit als an Flexibilität orientiert sei. Die Unterstützung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, um ihre Pensionen zu sichern, war eine wichtige Priorität. In jüngerer Zeit wurde jedoch an Umschulung und Umqualifizierung gearbeitet, darunter das gemeinsame Management von Schulungsprogrammen, die zu Weiterbeschäftigung führen.

Preben Folberg (LO, Dänemark) stellte dar, dass Change Management in Dänemark von Tarifverträgen und nicht von Gesetzen dominiert sei, wobei der Organisationsgrad in Gewerkschaften etwa 80 % betrage und in Arbeitgeberorganisationen 60 %. Das dänische Modell wird generell als Recht des Arbeitgebers zu Kündigung mit starker Unterstützung beim Übergang dargestellt. Tatsächlich sind Entlassungen reguliert und es sind nicht immer die Arbeitgeber, die kurzfristige Kündigungen wünschen. Arbeitnehmer in der Baubranche wollen ihre Arbeitgeber üblicherweise schnell verlassen, während Ingenieure längerfristige Beschäftigung bevorzugen.

ARITAKE-WILD

Er merkte an, dass Flexicurity nicht ein eigenständiges Ziel sei, sondern ein gut eingeführter Mechanismus für das Management von Übergangsmaßnahmen. Derzeit lautet das dänische Ziel „Vom Mitarbeiter angestoßene Innovation“, um die Wettbewerbsfähigkeit des Landes zu verbessern. In Erinnerung an die Bemerkung in der Einleitung von Armindo Silva betonte er die wichtige Rolle, die EBR bei Umstrukturierungen in Großunternehmen spielen.

Els Bols (FNV, Niederlande) sagte, niederländische Arbeitgeber und Arbeitnehmer sähen Umstrukturierung als normalen Teil ihres Alltags an. Die Gewerkschaften selbst führen eigene Umstrukturierungsprogramme durch. Die wichtigsten Merkmale der Umstrukturierung in den Niederlanden sind die Einigungen und Vereinbarungen auf lokaler Ebene. Bereits seit längerer Zeit gibt es den Trend weg von der Verhandlung über Abfindungen zum Management des Übergangs durch Unterstützung beim Outplacement. Langfristige Planung wird immer wichtiger bei der Qualifikationsentwicklung des Personals: „Wenn wir über einen Sozialplan verhandeln müssen, ist es bereits zu spät.“

Kennzeichnend für die niederländische Wirtschaft ist die Koexistenz hoher Flexibilität und hoher gesetzlich festgelegter Sicherheit. Teilweise als Folge hieraus hat die niederländische Wirtschaft den höchsten Zeitarbeitsanteil in Europa. Viele Ein-Mann-Unternehmen sind in Gewerkschaften organisiert, aber in diesem Zusammenhang ist es wichtig, Scheinselbstständigkeit zu bekämpfen.

Herausforderungen für die niederländischen Sozialpartner sind verbesserte Innovation, Erhöhung der Arbeitnehmerbeteiligung, verbesserte Produktivität und Sicherstellen des Übergangs von der alten zur neuen Tätigkeit.

Sie bemerkte, dass für die Sozialpartner das wichtigste Gebiet für Verbesserungen die weitere Förderung frühzeitiger Eingriffe sei, um eher die Idee der Arbeitsplatzsicherheit als der Beschäftigungssicherheit zu unterstützen.

Christian Ardhe (SN, Schweden) wies darauf hin, dass die Ausgewogenheit von Flexibilität und Sicherheit in Schweden die letzten Jahre viel Aufmerksamkeit erhalten habe. Nach Ansicht der Arbeitgeber müssten die schwedischen Gesetze weiter geändert werden, um mehr mobilitäts- und übergangsorientiert zu werden. Der Bericht lag nach seiner Ansicht richtig darin, auf die Unterschiede zwischen Dänemark und Schweden hinzuweisen. Er erwähnte jedoch auch Ähnlichkeiten: hohe Beschäftigtenzahl im öffentlichen Sektor, hohe Steuersätze, hohes Arbeitslosengeld, hohe Mitgliederzahlen in Gewerkschaften. Wesentliche Unterschiede zwischen beiden Ländern gibt es bei der Jugendarbeitslosigkeit (Dänemark hat eine der niedrigsten und Schweden die sechsthöchste), der Mobilität (30 % aller Dänen wechseln jedes Jahr die Stelle, aber nur 10 % aller Schweden) und der Geschwindigkeit des Übergangs (90 % der dänischen Arbeitslosen finden innerhalb eines Monats eine neue Stelle, aber nur 70 % derjenigen in Schweden).

Die Akzeptanz von Veränderung als normalem Bestandteil des Lebens ist hoch. Schwedische Gewerkschaften stellen sich tendenziell nicht gegen Veränderungen und formelle rechtliche Unflexibilität wird durch Anpassungsfähigkeit in der Realität ersetzt. Allerdings ist Anpassungsfähigkeit für „reiche“ Unternehmen einfacher zugänglich als für „arme“. Aus diesem Grund stellte er fest, dass Klein- und Kleinstunternehmen vor einer „anderen Realität“ stünden. Schließlich wies er auf die Übersetzung von „Arbeitssicherheitsräten“ im Synthesebericht hin. Das sei womöglich die wörtliche Übersetzung, aber damit andere Länder ihre wahre Rolle verstehen könnten, sollten sie besser als „Übergangsräte“ bezeichnet werden. Eine der Stärken der Räte sind die finanziellen Anreize für Teilnehmer, schnell eine neue Stelle zu finden.

ARITAKE-WILD

In der darauf folgenden Plenarsitzung wurden folgende Fragen gestellt und folgende Bemerkungen gemacht:

- ✧ Es gibt einen klaren Unterschied zwischen dem skandinavischen und dem italienischen Ansatz.
- ✧ Dänemark ist bereits ein Benchmark-Land für das Change Management. Was wird getan, um noch besser mit Veränderungen in der Zukunft umgehen zu können? Antwort: Es war die Europäische Kommission, die Dänemark zum Land der Flexicurity erklärte, nicht die Dänen. Das System ist nicht perfekt und kann verbessert werden. Zum Beispiel sind die Gewerkschaften nicht mit der aktuellen Initiative einverstanden, Arbeitsagenturen in Kommunen auszulagern. Der Schlüssel zum Erfolg ist, festzustellen, wo Dänen global wettbewerbsfähig sind, und sich auf diese Bereiche zu konzentrieren.
- ✧ Treffen die vorgestellten Länder eine Unterscheidung zwischen interner und externer Sicherheit? In Spanien ist beispielsweise ein starker rechtlicher Rahmen für externe Umstrukturierung notwendig, weil der Gedanke an Sicherheit in Unternehmen unterentwickelt ist. Als Antwort hieß es, es gäbe auch in den Niederlanden Spannungen zwischen interner und externer Flexibilität. Externe Flexibilität sorgt immer für Spannungen. Der Inhalt von Sicherheit muss sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens neu auf lebenslange Entwicklung ausgerichtet werden. Tatsächlich muss sich die Agenda verändern: Weg von einer Diskussion über den Ausgleich zwischen Rechten und Flexibilität hin zu einer Diskussion auf der Grundlage der Agenda für Zukunftsinvestitionen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.
- ✧ Der wichtigste Faktor beim Management der Umstrukturierung ist die Antizipation von Veränderungen auf Firmenebene. Wenn die Sozialpartner nicht eng in die Firmenstrategie eingebunden sind, ist es unmöglich, Flexicurity zu managen. Es wäre interessant, den Grad zu beurteilen, in dem strategisches Engagement mit Flexicurity zusammenhängt.

Sitzung 5, Thema 2: „Entwicklung einer gemeinsamen Diagnose und Agenda“

Es wurde erläutert, dass ein Eckpfeiler von effektiver Antizipation und dem Management von Wandel ein gemeinsames Verständnis der Sozialpartner ist bei den Problemen, vor denen die nationalen Volkswirtschaften stehen, und den Lösungen die dafür eingesetzt werden sollen. Das Ausmaß in dem die Sozialpartner in den teilnehmenden Ländern eine gemeinsame Meinung hatten zu den Problemen vor denen ein Land steht und der Diagnose der Ansätze, war sehr unterschiedlich. In einigen Ländern waren einer oder beide der Sozialpartner unterschiedlicher Meinung bei der äusseren Beschreibung, in anderen waren es die Sozialpartner untereinander.

Vorsitz: Antonio Dornelas

Diskussionsteilnehmer: Fergus Whelan (ICTU, Irland), Sheila Treacy (IBEC, Irland), Fernando Rocha (CCOO, Spanien), Yannis Tavoularis (SEV, Griechenland)

ARITAKE-WILD

Fergus Whelan (ICTU, Irland) erläuterte, dass Irland ein sehr weit zurückreichendes und gut etabliertes System für die trilaterale Entwicklung einer gemeinsamen Agenda besitzen würde, das seit den 1980ern Grundlage für eine Reihe von nationalen Vereinbarungen gewesen sei. Die irischen Sozialpartner sind sich einig, dass Wandel unvermeidbar ist, manche traditionelle Industrien nicht überleben werden und das Land bei arbeitsintensiven Industrien nicht wettbewerbsfähig ist. Das war nicht immer so. Die frühere Sichtweise war, dass ausländische Direktinvestitionen durch niedrige Lohnkosten angelockt würden. Jetzt herrscht die Ansicht vor, dass Investitionen hohen Löhnen, hohen Qualifikationen und hoher Produktivität folgen. Das bedeutet viel mehr Investitionen in Schulungen und in Universitätsausbildung.

Die irische Wirtschaft hat sich in den letzten Jahren zum großen Vorteil aller umstrukturiert, und zwar durch Ersatz der schwindenden Industriefertigung durch Bau und Dienstleistung. Die vier wichtigsten Hilfsmittel der Umstrukturierung waren Entlassungen, effektive Systeme zur Lösung von Zwistigkeiten, ein nationales Umschulungssystem und das soziale Wohlfahrtssystem.

Hohe, nicht gesetzlich festgelegte Abfindungen als Kompensation für Entlassungen erwiesen sich als sehr populär bei Industriearbeitern. Arbeitskräfte haben die Wahl, eine Vereinbarung mit hoher Abfindung zu treffen oder den Wandel zu bekämpfen, mit dem Ergebnis, die viel niedrigeren gesetzlichen Abfindungen zu erhalten. Das erwies sich nachteilig für berufliche Übergangsmaßnahmen.

Sheila Treacy (IBEC, Irland) ergänzte den Vortrag ihres Vorgängers und sprach über die Rolle der Regierung als Moderator und Wegbereiter für den Wandel und die wichtige Aufgabe des trilateralen Systems. Hohes Engagement hat in Irland dazu geführt, dass die Akteure mit einheitlichem Verständnis der Lage konstruktive Ansätze gefunden haben.

Seit Kurzem steht Irland vor neuen wirtschaftlichen Problemen aufgrund der Folgen der Finanzkrise für die Bauindustrie und die Sozialpartner werden sich dieser Frage annehmen müssen. Ein Bereich, der sich für die Sozialpartner als schwierig erwiesen hat, ist die Reform des öffentlichen Dienstes. Arbeitgeber und Gewerkschaften sind sich zwar bei den Problemen einig, sehen aber unterschiedliche Lösungen.

Schließlich ist ein Hindernis für die Entwicklung eines eher „übergangsorientierten“ Ansatzes der Umstrukturierung auf Unternehmensebene, dass viele Arbeitnehmer lieber arbeitslos sind, als an Schulungen teilzunehmen. An diesem Bereich müssen die Sozialpartner noch arbeiten.

Fernando Rocha (CCOO, Spanien) erläuterte das System der Industriebeobachtungsinstrumente, das sowohl im nationalen spanischen Bericht als auch im Synthesebericht für diese Konferenz beschrieben wurde.

Die Beobachtungsinstrumente erleichtern eine gemeinsame Diagnose aktueller und zukünftiger Probleme und ermöglichen es, wichtige Trends zu erkennen. Sie spielen auch eine Rolle bei der Entwicklung gemeinsamer Empfehlungen und manchmal auch Aktionspläne. Die Herausforderung, vor der die Beobachtungsinstrumente stehen, ist, die Analyse auf Branchenebene zu vertiefen und Diagnose und Empfehlungen auf die Agenda der Tarifverhandlungen zu übertragen.

Yannis Tavoularis (SEV, Griechenland) stellte sich selbst die Frage, warum es so lange dauern würde, Dinge, die so selbstverständlich sind, zu regeln. Wandel erzeugt Unsicherheit und Angst vor schnellen Veränderungen verstärkt sie noch. Schnelle Antworten sind erforderlich, aber schnelle Reaktionen gefährden den sozialen Zusammenhalt. Griechenland braucht eine neue

ARITAKE-WILD

Zukunftsvision. Derzeit arbeiten die Sozialpartner bereits an ausführlichen Lösungen, während der Umriss des Gesamtbilds noch nicht einmal gezeichnet ist.

Trotzdem gibt es Fortschritte. Heute stehen die Arbeitgeberorganisationen im ständigen Dialog mit den Gewerkschaften, während ihre Mitglieder noch vor zehn Jahren vergeblich auf die Beteiligung an solchen Gesprächen warteten. Die Gewerkschaften können Diagnosen und Lösungen, die hinter verschlossenen Türen vereinbart wurden, noch immer nicht ihren Mitgliedern vorstellen.

In der darauf folgenden Plenarsitzung wurden folgende Fragen gestellt und folgende Bemerkungen gemacht:

- ✧ Einige Teilnehmer erwähnten Schwierigkeiten dabei, das Engagement für eine gemeinsame Agenda von Mitgliedern der Sozialpartner auf beiden Seiten zu gewinnen. Industriebeobachtungsinstrumente erschienen als eine interessante Methode, um die Agenda des Wandels Unternehmensmanagern und Arbeitnehmern nahezubringen.
- ✧ Vertrauen zwischen den Sozialpartnern wurde als wichtigste Frage beim Change Management erkannt. Hierbei hilft es, wenn der rechtliche Rahmen die Sozialpartner bei Diskussionen gleichberechtigt behandelt. Es wurde erwähnt, dass die Arbeitnehmer derzeit 95 % der Kosten der „neuen europäischen Wettbewerbsfähigkeit“ tragen würden.
- ✧ Es ist offensichtlich, dass viele europäische Unternehmen nicht dort stehenbleiben können, wo sie sich gerade befinden. Was fehlt, ist eine deutliche Vision, wohin sie mit kurzfristigen Veränderungsinitiativen gelangen wollen, die auf gemeinsamen und verstandenen Prinzipien mit langfristiger Gültigkeit beruhen.
- ✧ Es wurde angedeutet, dass die kürzlich auf europäischer Ebene durchgeführte gemeinsame Analyse ein gutes Modell zur Übernahme auf nationaler Ebene sein könnte.
- ✧ Die gemeinsame Agenda sollte in beide Richtungen funktionieren, d. h. sowohl in Bezug auf die Antizipation von Herausforderungen als auch was adäquate und gemeinsame Informationen angeht, wenn es um Überlegungen betreffend Stellenabbau geht. Die Sozialpartner sollten sich weniger für Abfindungen interessieren als für die Sicherstellung einer Weiterbeschäftigung.

Sitzung 6, Thema 3: „Umgang mit aktuellen und zukünftigen Qualifikationsdefiziten“

Die Präsentation unterbreitete drei Lösungen zu dem Problem den aktuellen und zukünftigen Qualifikationsbedarf auszufüllen. Auf lange Sicht läge die Lösung in der Investition in junge Leute in Schulen und Universitäten. Auf mittlere Sicht läge die Lösung in lebenslangem Lernen für das derzeitige Personal. Kurzfristig können Qualifikationsdefizite durch Zuwanderung ausgefüllt werden. Investitionen sowohl in Bildung und lebenslangem Lernen waren sehr unterschiedlich in den teilnehmenden Ländern. Bei Zuwanderung war ein konsistentes Thema die Notwendigkeit Qualifikationsdefizite durch Zuwanderung zu lösen, wobei Probleme bei der sozialen Akzeptanz auftraten.

ARITAKE-WILD

Vorsitz: Tom Hayes

Diskussionsteilnehmer: Christian Janin (CFDT, Frankreich), Benjamin Holst (DA, Dänemark), Roberto Suarez (CEOE, Spanien), Leif Dergel (TCO, Schweden)

Christian Janin (CFDT, Frankreich) stellte ausführlich Elemente der KODAK-Fallstudie aus dem nationalen französischen Bericht vor, in dem es um technologische Entwicklungen in der Filmindustrie ging, die einen über drei Jahre laufenden Umstrukturierungsplan verursachten. Der hatte zur Folge, dass 3.000 Kodak-Mitarbeiter ihre Arbeit innerhalb des Unternehmens verloren haben, führte aber nicht zu betriebsbedingten Kündigungen. Der Erfolg des Plans beruhte auf Umschulung und Neuorientierung spezieller Qualifikationen.

Als bedeutendes Problem des französischen Arbeitsmarkts erwähnte er, dass es jährlich über 150.000 Schulabgänger ohne Abschluss gäbe, von denen 60.000 keinerlei nutzbare Qualifikationen hätten. Bessere Berufsplanung und mehr Unterstützung für kleine Unternehmen durch Zusammenlegung von Ressourcen wird ein Teil der Antwort sein.

Benjamin Holst (DA, Dänemark) erzählte, dass die Sozialpartner eine enorm wichtige Rolle dabei spielen würden, Pädagogen die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts nahezubringen. Nur Unternehmen, die wissen, was die Grundqualifikationen sind, auf die sie aufbauen können, sind in der Lage, qualifizierte und produktive Arbeitskräfte zu entwickeln. Dieses Problem ist besonders auf Universitätsebene wichtig, wo große Investitionen getätigt werden, um Absolventen hervorzubringen, die Unternehmen nicht brauchen. Dänische Universitäten haben kürzlich Nachfragepanels eingerichtet, bei denen Akademiker und Geschäftsleute über den Bedarf von Unternehmen reden können.

Roberto Suarez (CEOE, Spanien) erwähnte, dass die spanischen Sozialpartner 2002 eine Vereinbarung über lebenslanges Lernen geschlossen hätten. Der Aktionsrahmen besteht aus vier Elementen: Veränderungen antizipieren, Kompetenzen erkennen und beurteilen, Bedarf an Anleitung bei denjenigen, die das System nutzen müssen, und sicherstellen, dass Ressourcen auf die Bereiche konzentriert werden, wo der größte Bedarf besteht.

Zwei Gebiete, auf denen das Land Qualifikationsentwicklungsdefizite hat, sind die Anzahl der Schulabbrecher und die sich verändernde Einstellung bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern, sich für die wesentlichen Elemente der Idee des lebenslangen Lernens zu engagieren.

Leif Dergel (TCO, Schweden) erläuterte, dass die schwedische Philosophie eher auf „der Sicherheit der Flügel und nicht der Sicherheit der Schale“ beruhen würde. Er konzentrierte sich auf die Notwendigkeit eines persönlichen Ansatzes bei der beruflichen Entwicklung jedes Arbeitnehmers. Ein weiteres wichtiges Problem des Kündigungsmanagements ist, genug Zeit zwischen Kündigung und Ausscheiden zu haben, sodass „Zeit für einen erfolgreichen Übergang ist“.

Eine Idee, die von Schweden übernommen werden könnte, ist das System „Wissensförderung“ für Schulabbrecher zwischen 25 und 30 Jahren, um ihre Aussichten auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Er sagte, dass ähnlich wie in Dänemark nach möglichen Lösungen für die Beeinflussung des Bildungssystems gesucht würde.

In der darauf folgenden Plenarsitzung wurden folgende Fragen gestellt und folgende Bemerkungen gemacht:

ARITAKE-WILD

- ✧ Beim Nachdenken über die Qualifikationen der aktuellen Arbeitskräfte ist es wichtig, nicht die „weichen“ Qualifikationen zu vergessen, z. B. Kundendienst, Schulungsverantwortung, Offenheit für Veränderung und Lernwilligkeit.
- ✧ Behörden spielen eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der Mitarbeiterentwicklung in kleinen Unternehmen, in denen es weniger wahrscheinlich ist, dass Ressourcen verfügbar sind, und es aufgrund der Mitarbeiterzahl schwieriger ist, während des Arbeitstages Zeit freizumachen.
- ✧ Eine größere Herausforderung besteht für ältere Mitarbeiter (45 bis 55 Jahre alt) mit Qualifikationen, die nicht mehr benötigt werden, und die die Branche wechseln müssen.
- ✧ Es ist wichtig, nicht die Herausforderungen im Zusammenhang mit diesem Thema zu unterschätzen.

TAG ZWEI – 20. JUNI 2008

Sitzung 7: „Vorstellung des Umstrukturierungspakets der Europäischen Kommission“ Herr Fernando Vasquez

Umstrukturierung ist eines der wichtigsten Themen auf der heutigen europäischen Sozialagenda. Herr Vasquez umriss die Serie von Paketen im Zusammenhang mit der Umstrukturierung, die die Europäische Kommission in Kürze (geplant: 2. Juli) veröffentlichen wird. Drei Maßnahmen sind beabsichtigt:

- ✧ *Überarbeitung der EBR-Richtlinie:* Ziel der Überarbeitung des Texts von 1994 wird sein, das Change Management zu verbessern, indem Antizipation und Umsetzung internationaler Umstrukturierungen verbessert werden.
- ✧ *Internationale Rahmenvereinbarungen:* Im Vorfeld einer Veranstaltung während der französischen EU-Präsidentschaft am 13. und 14. November in Lyon wird die Kommission ein neues Dokument über internationale Rahmenvereinbarungen veröffentlichen. Das Dokument wird fortgesetzte Debatten zu dieser Frage verursachen und die Konferenz wird einen Meinungs austausch fördern.
- ✧ *Umstrukturierung von Unternehmen:* Eine neue Mitteilung über die Umstrukturierung behandelt die Fragen der Antizipation von Veränderungen, des Managements von Übergangsmaßnahmen und partnerschaftlicher Arbeit. Partnerschaftsfragen gehen über den Sozialdialog zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern hinaus und betreffen ein umfassenderes Engagement der Interessengruppen. Es ist beabsichtigt, eine neue Taskforce einzurichten.

Sitzung 8, zwei Aspekte der „geräuschlosen Umstrukturierung“: „Veränderungen am Arbeitsplatz“

In der Präsentation wurde erläutert, dass viel organisatorischer Wandel und Veränderung tagtäglich stattfinden, und dass die Ergebnisse nicht durch Beobachtungsinstrumente aufgezeichnet werden, da es wenige Arbeitskräfte betrifft. Die stetig wachsenden Fälle von Outsourcing, der Verlagerung ins Ausland und Private-Equity-Übernahmen hat die Wahrscheinlichkeit von verbesserten Produktionsplänen die vom Management aufgegriffen und von Arbeitnehmern ernsthaft diskutiert werden, erhöht. Der öffentliche Sektor ist ein Gebiet auf dem organisatorische Veränderungen eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung von Dienstleistungsangeboten und Produktivität gespielt haben.

Vorsitz: Alan Wild

Diskussionsteilnehmer: George Dassis (GSEE, Griechenland), Loes Van Embden Andres (VNO-NCW, Niederlande), Charles Nolda (CEEP, Großbritannien)

George Dassis (GSE, Griechenland) war nicht optimistisch, was die Aussichten für Veränderungen am Arbeitsplatz in großen griechischen Unternehmen angeht. Es gibt nicht viele von ihnen und internationale Übernahmen führen normalerweise eher zum Abzug der Produktion als zu Effizienzverbesserungen. Er gab Beispiele internationaler Unternehmen, die in letzter Zeit größere Entlassungen angekündigt hatten, darunter Goodyear in Thessaloniki, Coca Cola Hellenic Bottlers und Lafarge.

Einige gute Ergebnisse innerbetrieblicher Veränderungen in Klein- und Kleinstunternehmen sind im Synthesericht und im griechischen nationalen Dossier aufgeführt. Diese Ergebnisse beruhen mehr auf Erfindungsreichtum und Unternehmertum der Eigentümer als auf einem Unternehmensumfeld, das Möglichkeiten schafft.

Loes Van Embden Andres (VNO-NCW, Niederlande) sagt, geräuschlose Umstrukturierung sei ein Teil der Tagesarbeit bei niederländischen Betriebsräten, wo ständig Change Management stattfindet. Es gibt eine Reihe gemeinsamer Hilfsmittel, um erfolgreich mit Veränderungen am Arbeitsplatz umzugehen:

- ✧ Bildung, Schulung und lebenslanges Lernen sind die wichtigsten Merkmale erfolgreicher Veränderungen am Arbeitsplatz.
- ✧ Betriebsräte sind eine Gelegenheit, um eine gemeinsame Grundlage für die Durchführung von Veränderungen zu besprechen und zu vereinbaren. Hier ist eine Atmosphäre des Vertrauens und der Kooperation entscheidend.
- ✧ Innovationen bei Produktivität, Flexibilität und Arbeitsqualität sind essentiell, um das Humankapital bestmöglich zu nutzen. Es wurde ein neues Institut gegründet, um Arbeitgebern und Gewerkschaften bei Innovationen zu helfen.
- ✧ „Wechsel von Arbeit zu Arbeit“ soll Angst und Ungewissheit vermindern, und zwar durch Beschäftigungssicherheit beim Übergang von einem Arbeitsplatz zum anderen. Lebenslanges Lernen ist ein Muss für jedermann, aber besondere zusätzliche Unterstützung ist für diejenigen erforderlich, die vor der Bedrohung eines Arbeitsplatzverlusts stehen.

Ein Gebiet, auf dem derzeit Uneinigkeit in den Niederlanden herrscht, ist der angemessene Umfang des gesetzlichen Schutzes bei Kündigungen.

ARITAKE-WILD

Charles Nolda (CEEP, Großbritannien) ist der Meinung, dass die allgemeine Ansicht der meisten Kommentatoren der Umstrukturierung sei, der öffentliche Dienst wäre ein geschützter Bereich. Das ist überhaupt nicht der Fall. Das zeigt das letzte CEEP-Projekt betreffend sechs Arten des öffentlichen Dienstes in sechs europäischen Ländern (Umstrukturierung und Modernisierung des öffentlichen Dienstes durch effektiven Sozialdialog und effektives Personalmanagement).

Er beschrieb fünf Arten des Wandels in Organisationen:

- ✧ Reorganisation – ein gutes Beispiel ist die räumliche Umstrukturierung der dänischen Gebietskörperschaften, die im nationalen dänischen Bericht beschrieben wurden.
- ✧ Privatisierung – sie war ein wesentliches Thema in beinahe allen europäischen Ländern in den letzten 25 Jahren.
- ✧ Produktivitätsverbesserungen – mehr Leistung bei weniger Aufwand und besserer Verantwortlichkeit
- ✧ Veränderungen der Arbeitsinhalte – wie diejenigen bei Polizei, im Bildungs- und Gesundheitswesen, wo die traditionellen Rollen neu definiert wurden, um den qualifiziertesten Arbeitskräften zu helfen, sich auf Dinge zu konzentrieren, für die sie befähigt sind, und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten in anderen Beschäftigungen zu bieten.
- ✧ Veränderungen durch höhere Gewalt – Umstrukturierung durch wesentliche Veränderungen der Demografie wie Alterung und höhere Zuwanderung sowie sich ändernden Bedarf von Unternehmen.

In Großbritannien wurde der Wandel weitgehend durch politische Entscheidungen der Zentralregierung vorangetrieben, die auf lokaler Ebene umgesetzt werden müssen. Während das für allgemeine Kohärenz der Politik sorgt und den Wandel vorantreibt, besteht die Möglichkeit der Entfremdung derjenigen auf lokaler Ebene, die weder die Ideologie noch den Ansatz der Zentralregierung teilen. Ein gutes Beispiel für funktionierenden Wandel war die trilaterale Verpflichtung von Regierung und Sozialpartnern beim Wandel im Bildungswesen. Ein schlechtes Beispiel war der Ansatz der britischen Regierung in den 1980ern bei verpflichteten Wettbewerbsausschreibungen für öffentliche Dienstleistungen, bei denen Verträge den Anbietern mit dem niedrigsten Preis zuerkannt werden mussten. In einigen Fällen wurde der Serviceumfang ausgehöhlt und die Arbeitsbedingungen haben gelitten.

Abschließend meinte Herr Nolda, dass es einfacher sei, Veränderungen einzuführen, wo Konsens unter den Betroffenen bestehe, wo starke Gewerkschaften durch Sozialdialog in den Veränderungsprozess eingebunden seien und wo es klar sei, dass einfach „nein“ zu sagen die Veränderungen nicht aufhalte – es gäbe keine Alternative.

In der darauf folgenden Plenarsitzung wurden folgende Fragen gestellt und folgende Bemerkungen gemacht:

- ✧ Der Mehrwert der Fremdvergabe öffentlicher Dienstleistungen wurde im Zusammenhang mit dem Preis-Qualitätsverhältnis infrage gestellt.
- ✧ Erfolgreiche Veränderungen am Arbeitsplatz erfordern neue Fähigkeiten des Managements.

ARITAKE-WILD

- ✧ Die Veränderung in der traditionellen spanischen Textilindustrie wurde durch den Globalisierungsfonds unterstützt. Das könnte ein Ansatz sein, der zu Griechenland passt.

Sitzung 9, zwei Aspekte der „geräuschlosen Umstrukturierung“: „Unmerkliche Veränderungen“

Der Beitrag von kleinen Unternehmen bei dem Erfolg der europäischen Wirtschaft und deren Rolle in der Veränderung wurde hervorgehoben. Genauso wie Kleinstunternehmen nicht „Bonsais“ von grossen Organisationen sind, unterscheidet sich auch deren Ansatz bei Veränderungen. Kleine Unternehmen können sich selten grosszügige Sozialpläne und Umschulungsmassnahmen leisten. Diese Arbeitsplatzverluste geschehen oft unbemerkt ausserhalb offizieller Statistiken. Trotzdem können eine gleichzeitige Verkleinerung von einer Vielzahl von kleinen Unternehmen in einer speziellen Branche oder Region grosse kumulierte Effekte haben.

Vorsitz: Eckhard Voss

Diskussionsteilnehmer: Andreas Henkel (WKÖ, Österreich); Vincenzo La Corte (CGIL, Italien)

Andreas Henkel (WKÖ, Österreich) erläuterte ausführlich den Cluster-Ansatz, der im Synthesebericht und im nationalen österreichischen Bericht beschrieben wurde. Er sagte, dass der Ansatz schnell auf andere Regionen und andere Teile der EU ausgeweitet werde, z. B. Deutschland, Italien und Ungarn. Eine wichtige KMU-Initiative in Österreich ist die Schulung von etwa 300.000 Menschen im Jahr, um ihre aktuelle Produktivität und Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern und beim Management von Übergangsmaßnahmen zu helfen. In Österreich ist das vielleicht einfacher, weil dort die Mitgliedschaft in der österreichischen Wirtschaftskammer Pflicht ist. Er erläuterte weiter, dass es nicht möglich sei, das auf diesem Gebiet Erforderliche ohne gesunde Finanzierung und ohne entweder freiwillige oder verpflichtete Mitgliedschaft bei Vertretungs- und Ausführungsgremien zu tun.

Henkel beschrieb kurz ein zusätzliches Problem in Klein- und Kleinstbranchen durch die Schattenwirtschaft. Beispielsweise wurde geschätzt, dass nach dem Bosnienkrieg ca. 80.000 Bosnier nach Österreich kamen und einfach „weggeschmolzen“ sind.

Vincenzo La Corte (CGIL, Italien) beschrieb die Bedeutung des Kleingewerbesektors in Italien und der Industrieregionen, die im nationalen italienischen Bericht dargestellt wurden. Besonders umfangreiche Unterstützung und Eingriffe gab es in den Industrieregionen, um die KMU-Umstrukturierung zu unterstützen. Er verwies besonders auf die Verbindungen zwischen Industrieregionen und Universitäten und gemeinsamen Anstrengungen lebenslanges Lernen zu fördern. Kleine Unternehmen sind oft die Motoren von Innovationen in einer Branche oder Industrie und Herr La Corte verwies auf die Beweise, dass viele der eigenen Innovationen bei grossen multinationalen Unternehmen auf die Aktivitäten von kleinen Unternehmen zurückzuführen sind.

Nach den Präsentationen war eine beschränkte Zeit für Fragen und Bemerkungen vorgesehen, aber das Hauptproblem angesichts wachsender internationaler Konkurrenz in Kombination mit steigenden Nahrungsmittel- und Energiepreisen war „Wohin geht der Wandel bei den Unternehmen?“.

Sitzung 10: Abschließende Bemerkungen des Plenums

Vorsitz: Alan Wild

Kommentator: Philippe de Buck (BUSINESSEUROPE), Rainer Plassmann (CEEP), Andrea Benassi (UEAPME) und John Monks (ETUC)

Philippe de Buck (BUSINESSEUROPE)

Er begann mit dem Hinweis auf die Bedeutung des österreichischen WKÖ-Logos, das die Worte „VERSTEHEN, DENKEN, HANDELN“ enthält, als Parole für die Sozialpartner in einer Zeit ständiger Veränderung und Anpassung. Das gilt insbesondere, wenn die Geschwindigkeit der Anpassung immer wichtiger wird.

Er erläuterte, dass es viele unterschiedliche Formen der Umstrukturierung gäbe, zu denen andere Möglichkeiten als Gesundschumpfung gehören würden. Wir neigen dazu, uns auf die negativen Seiten zu konzentrieren, aber es gibt viel positive Aspekte, von denen wir lernen können. Die Tatsache, dass Europa mehr neue Arbeitsplätze schafft, als es verliert, sagt viel über den Erfolg Europas aus. Verlagerungen ins Ausland sind gerade einmal für 10 % der Umstrukturierungen in Europa verantwortlich. Es ist klar, dass die Globalisierung auf Makroebene eher eine Chance als eine Bedrohung für die EU ist. Europas Unternehmen müssen sich darauf vorbereiten, dass in zehn Jahren die Volkswirtschaften der BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) wichtiger als die G7-Staaten sind.

Vor diesem Hintergrund ist der Sozialdialog ein wichtiger Prozess des Change Managements und dabei, Veränderungen ohne schädliche Blockaden sicherzustellen. Er erläuterte, dass BUSINESSEUROPE sich auf die Überarbeitung der EBR-Richtlinie freue, mit dem Ziel, den Dialog auf Unternehmensebene zu verbessern. Es ist wichtig, Verbesserungen vorzunehmen, ohne unnötige Details hinzuzufügen, die einen effektiven Dialog verhindern. Ebenso ist BUSINESSEUROPE darauf vorbereitet, sich zu engagieren und positiv zur neuen Mitteilung über Kommunikation beizutragen, wenn sie herauskommt.

Rainer Plassmann (CEEP)

Er sprach vor allem über geräuschlose Umstrukturierung im öffentlichen Dienst, wo es viele gute, lobenswerte Beispiele gäbe, von denen wir lernen könnten. Er beschrieb die niederländische Bildungsinitiative, bei der die Mittel lokal dezentralisiert wurden, und ihre Auswirkungen auf Bildungsstandards im Land. Es war zu einfach, sich in Umstrukturierungsgesprächen auf kritische Fälle zu konzentrieren, die manchmal „hoffnungslos“ waren, anstatt von erfolgreicherer Initiativen zu lernen.

Herr Plassmann erläuterte, dass die Umstrukturierung im öffentlichen Dienst häufig von oben nach unten ablaufe und von Wettbewerb, Gesetzgebung, der sich ändernden Natur der Erbringung von Dienstleistungen, von Budgets und allgemeiner Nachfrage angetrieben werde. Nach seiner Ansicht werden noch viel mehr Umstrukturierungen im öffentlichen Dienst vieler europäischer Länder stattfinden.

Für Plassmann ist ein effektiver Sozialdialog entscheidend für den Prozess, weil er die Mitarbeiter und ihre Vertreter auf Organisationsebene in Veränderungen einbezieht und einen Rahmen und eine Atmosphäre auf europäischer Ebene festlegt. Insbesondere sollten wir auf

ARITAKE-WILD

europäischer Ebene danach streben, mit einer Sprache zu sprechen, gute Praktiken auszutauschen (vor allem bei antizipatorischen Maßnahmen) und zu einem neuen Managementansatz zu ermutigen, der einen neuen Managertyp erfordern könnte. Er zitierte das Beispiel von La Poste im nationalen französischen Bericht und im Synthesebericht als ein Beispiel, das drei klare Stufen umfasste:

- ✧ WARUM – Veränderungsbedarf erzeugen und verstehen
- ✧ UNTERSTÜTZUNG – Hilfe aller Beteiligten durch den Veränderungsprozess
- ✧ NACHVERFOLGUNG – Erhalten des Schwungs der Veränderung bis zum Ende

Andrea Benassi (UEAPME)

Er erläuterte, dass das Kapitel des Berichts und Beispiele aus dem KMU-Teil des Berichts eine Anzahl von überlegens- und diskussionswürdigen Punkten enthalten würden. Europas Firmen beschäftigen im Durchschnitt nur 4,8 Personen und er wiederholte das Argument, dass wir uns auf sehr kleine Unternehmen konzentrieren sollten. Flexicurity ist wichtig für KMU, aber sie hat dort einen ganz anderen Charakter als in großen Unternehmen.

Seine Sorge ist, dass – berücksichtigt man ihre Fähigkeit, mit auftretenden Problemen umzugehen, und den jeweiligen nationalen Rechtsrahmen – die Lasten der Geschäftstätigkeit immer häufiger in überproportionaler Weise auf kleine Unternehmen entfallen. Hier müssen die Sozialpartner als Gesprächspartner auftreten und kleinen Unternehmen eine andere Art der Unterstützung bieten. Er sagte, dass die KMU bei der makroökonomischen Betrachtung von Flexicurity sich oftmals auf der „Flex“-Seite der Rechnung befänden und diese Rolle anerkannt und unterstützt werden müsse. Die Förderung von Innovation ist der Schlüssel zum Erfolg kleiner Firmen.

Er schloss mit der Bemerkung, dass zu viele kleine Firmen nicht nur nicht bemerkt würden, sondern dass ihnen das Wasser auch bis zum Hals stehe.

John Monks (ETUC)

Er begann mit der Aussage, dass Gewerkschaften sich Veränderungen weder in den Weg stellen noch sie aufhalten könnten. Die Frage ist, wie die Umstrukturierung besser organisiert werden könnte, sodass sie auch für alle Interessengruppen von Vorteil sei, nicht nur für wenige. Es ist wichtig, die Umstrukturierung nicht zu einfach darzustellen. Es handelt sich nämlich um ein komplexes Problem mit vielen Facetten, für das es keine schnellen Lösungen gebe.

Monks hoffte, dass wir als Ergebnis dieser allgemeinen Übung zumindest Wege finden könnten, um den Schmerz zu lindern, der mit Umstrukturierung zusammenhängt, und nicht ihn zu verstärken. Manchmal ist jedoch der Unwillen von Arbeitgebern, mit den Sozialpartnern zusammenzuarbeiten, nicht hilfreich. Er zitierte das Beispiel des Nokia-Werks Bokken als eines, das einen öffentlichen Aufschrei provoziert habe.

Zusammenfassend sei Umstrukturierung „heute die schwierigste Situation für Arbeitsbeziehungen“ und er hoffe, dass die in diesem Projekt gelernten Lektionen helfen würden, uns einen Schritt bei etwas weiterzubringen, was eine „unendliche Reise“ sein werde.

Am Ende der Konferenz wurde den Referenten, Diskussionsteilnehmern, Kommentatoren und Teilnehmern für ihre Teilnahme und ihre positive Beteiligung an dem Seminar und dem gesamten Projektablauf gedankt. Besonderer Dank galt BUSINESSEUROPE und ETUC für ihre Vorbereitungen, die die Konferenz erleichterten, und den Dolmetschern, die den Austausch von Ansichten ermöglicht hatten.

ARITAKE-WILD

Anlagen

1. Synthesebericht: Gemeinsame Studie zur Rolle der Sozialpartner bei der Umstrukturierung in zehn EU-15-Ländern
2. Präsentationsmaterialien – Präsentation „Wichtige Themen“
3. Liste der Teilnehmer

ARITAKE-WILD

19. und 20. Juni 2008 – ITUH Building, Boulevard Albert II, Nr. 5, B-1210 Brüssel

TAG EINS – 19. Juni 2008		
0900 – 0930	Anmeldung und Begrüßung	
0930 – 0945	Einleitende Worte der Europäischen Kommission	Armando Silva, <i>Europäische Kommission, GD Beschäftigung</i>
0945 – 1000	Einführung in das Projekt – Umfang, Ziele und Ansatz	Jørgen Rønne (BUSINESSEUROPE) und Cinzia Sechi (ETUC)
1000 – 1030	„Wichtige Themen“: Eine Übersicht der Hauptkenntnisse des Projekts, mit den wichtigsten Themen, die sich ergeben haben, und Herstellung von Verbindungen zwischen ihnen	Alan Wild <i>Koordinator der Projektexterten</i>
1030 – 1100 Kaffeepause		
1100 – 1230	<p><i>Thema 1</i></p> <p>„Flexibilität und Sicherheit“: Die teilnehmenden Länder haben sehr unterschiedliche praktische und politische Ansätze für die Fragen „Kündigungsschutz“ und „berufliche Übergangsmaßnahmen“. Die Diskussionsteilnehmer betrachten die aktuellen Ansätze und die Rollen der Sozialpartner bei interner und externer Flexibilität und Sicherheit in ihrem Land mithilfe des Sozialdialogs.</p>	<p>Vorsitz: Valeria Pulignano <i>Projektexterin</i></p> <p>Diskussionsteilnehmer: Preben Foldberg (<i>LO, Dänemark</i>) Massimo Massella Ducci Teri (<i>ARAN, Italien</i>) Els Bos (<i>FNV, Niederlande</i>) Christian Ardhe (<i>SN, Schweden</i>)</p> <p>Gefolgt von einer Plenardiskussion</p>
1230 – 1400 Mittagessen		
1400 – 1530	<p><i>Thema 2</i></p> <p>„Entwicklung einer gemeinsamen Diagnose und Agenda“: Damit die Sozialpartner eine wirksame Rolle beim Management der Umstrukturierung spielen können, ist es wichtig, eine gemeinsame Diagnose der Probleme zu haben, vor denen die Wirtschaft steht, die Veränderungen vorherzusagen und vorwegzunehmen und eine gemeinsame Agenda zu entwickeln. Die Diskussionsteilnehmer werden über ihre Erfolge und Misserfolge bei aktuellen und zukunftsorientierten Analysen der Umstrukturierung in ihren Ländern sprechen.</p>	<p>Vorsitz: Antonio Dornelas <i>Projektexterte</i></p> <p>Diskussionsteilnehmer: Fergus Whelan (<i>ICTU, Irland</i>) Sheila Treacy (<i>IBEC, Irland</i>) Yannis Tavoularis (<i>SEV, Griechenland</i>) Fernando Rocha (<i>CCOO, Spanien</i>)</p> <p>Gefolgt von einer Plenardiskussion</p>
1530 – 1600 Kaffeepause		
1600 – 1730	<p><i>Thema 3</i></p> <p>„Umgang mit aktuellen und zukünftigen Qualifikationsdefiziten“: Die Sozialpartner in jedem teilnehmenden Land betonten die Bedeutung der aktuellen Qualifikationsdefizite, des zukünftigen Qualifikationsbedarfs oder beides. Die Standards für Ausbildungsabschlüsse zu erhöhen, ist die langfristige Antwort. Initiativen zum lebenslangen Lernen funktionieren schneller und helfen den heutigen Arbeitskräften, mit einem beruflichen Übergang fertigzuwerden. Für manche Länder liegt der Schlüssel für das Beseitigen unmittelbarer Qualifikationsdefizite in der innerbetrieblichen Umsetzung von Mitarbeitern. Die Diskussionsteilnehmer werden gebeten, vorzustellen, wie sie mit diesen Herausforderungen umgegangen sind, und welche Rolle die Sozialpartner dabei spielen, die aktuellen Arbeitskräfte an den Qualifikationsbedarf der Zukunft anzupassen.</p>	<p>Vorsitz: Tom Hayes <i>Projektexterte</i></p> <p>Diskussionsteilnehmer: Benjamin Holst (<i>DA, Dänemark</i>) Christian Janin (<i>CFDT, Frankreich</i>) Leif Dergel (<i>TCO, Schweden</i>) Roberto Suarez (<i>CEOE, Spanien</i>)</p> <p>Gefolgt von einer Plenardiskussion</p>
1730 – 1745	Zusammenfassung von Tag 1 und Abschluss	Alan Wild <i>Koordinator der Projektexterten</i>

TAG ZWEI – 20. JUNI 2008		
0900 – 0930	<p>„Die Perspektive der Europäischen Kommission“: Vorstellung des Umstrukturierungspakets der Europäischen Kommission</p>	<p>Fernando Vasquez, <i>Europäische Kommission, GD Beschäftigung</i></p>
0930 – 1045	<p><i>Thema 4: Perspektiven der geräuschlosen Umstrukturierung</i></p> <p>„Veränderung im Unternehmen“: Häufig konzentriert man sich bei Umstrukturierungen entweder auf Entlassungen oder Outsourcing. Weniger Aufmerksamkeit erhalten Veränderungen am Arbeitsplatz, bei denen die vorhandenen Mitarbeiter aufgefordert werden, „ihre Arbeit anders zu machen“. Der Sozialdialog spielt eine wesentliche Rolle bei der Erleichterung derartiger Veränderungen. Die Diskussionsteilnehmer werden aufgefordert, die Rolle zu besprechen, die sie bei der Herbeiführung interner Veränderungen innehaben, und die Probleme, vor denen sie dabei standen.</p>	<p>Vorsitz: Alan Wild <i>Koordinator der Projektexterten</i></p> <p>Diskussionsteilnehmer: Loes Van Embden Andres <i>(VNO-NCW, Niederlande)</i> George Dassis <i>(GSEE, Griechenland)</i> Charles Nolda <i>(CEEP, Großbritannien)</i></p> <p>Gefolgt von einer Plenardiskussion</p>
1045 – 1100 Kaffeepause		
1100 – 1215	<p><i>Thema 4: Perspektiven der geräuschlosen Umstrukturierung</i></p> <p>„Unbemerkte Veränderungen“: Verluste von Arbeitsplätzen in kleinen und kleinsten Firmen erscheinen nicht in Umstrukturierungsstatistiken und kleine Firmen sind oft am schlechtesten in der Lage, diejenigen zu unterstützen, die ihre Arbeit verlieren. Die Diskussionsteilnehmer besprechen die Rolle der Sozialpartner bei der Förderung von Beschäftigungswachstum in kleinen Firmen und von Übergangsmaßnahmen. Insbesondere werden die folgenden Themen angesprochen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◊ Von Arbeitgebern zu internationalem Handel – kleine Firmen und Auslagerung ins Ausland ◊ Die Rolle von Industrieregionen bei der Förderung von Innovation und Übergangsmaßnahmen 	<p>Vorsitz: Eckhard Voss <i>Projektexterte</i></p> <p>Diskussionsteilnehmer: Vincenzo La Corte <i>(CGIL, Italien)</i> Andreas Henkel <i>(WKÖ, Österreich)</i></p> <p>Gefolgt von einer Plenardiskussion</p>
1215 – 1315	<p>Abschließende Bemerkungen des Plenums</p>	<p>Vorsitz: Alan Wild <i>Koordinator der Projektexterten</i></p> <p>Diskussionsteilnehmer: Philippe de Buck <i>(BUSINESSEUROPE)</i> John Monks <i>(ETUC)</i> Rainer Plassmann <i>(CEEP)</i> Andrea Benassi <i>(UEAPME)</i></p>
1315	Abschluss und Mittagessen	

LISTE DER TEILNEHMER

Gemeinsame Studie über die Umstrukturierung in zehn EU-15-Ländern –
19. und 20. Juni 2008

<i>Nr</i>	<i>Name</i>	<i>Organisation</i>	<i>Country</i>
1.	Almosetoft, Karsten	DI	Denmark
2.	André, Maria-Helena	ETUC	EU
3.	Antemir, Cristian	CNS Cartel Alfa	Romania
4.	Ardhe, Christian	SN	Sweden
5.	Aylon Garcia, Pedro	Union Sindical Obrera	Spain
6.	Bardani, Irini	SEV	Greece
7.	Benassi, Andrea	UEAPME	EU
8.	Bir, Juliane	ETUC	EU
9.	Blanco, Maximo	CCOO	Spain
10.	Borosne Bartha, Terezia	MGYOSZ	Hungary
11.	Bos, Els	FNV	Netherlands
12.	Buzek, Tanja	OEGB	Austria
13.	Callís Vilagut, Jana	PIMEC	Spain
14.	Cattero, Bruno	Universita del Piomente	EU
15.	Čechová, Alice	SPCR	Czech Republic
16.	Cerutti, Maxime	BUSINESSEUROPE	EU
17.	Chaty, Lionel	DGAFF	France
18.	Chvojková, Anna	SPCR	Czech Republic
19.	Clarke, Penny	EPSU	EU
20.	Costa, Barbaro Francesco	Poste Italiane	Italy
21.	D'Agostino, Valentina	Confindustria	Italy
22.	Dassis, George	GSEE	Greece
23.	De Buck, Philippe	BUSINESSEUROPE	EU
24.	Dedieu, Thierry	CFDT	France
25.	Dergel, Leif	TCO	Sweden
26.	D'Haeseleer, Steven	BUSINESSEUROPE	EU
27.	Doboszynska, Edyta	ZRP	Poland
28.	Dornelas, Antonio	Project Expert	EU
29.	Dresbach, Sabine	BDA	Germany
30.	Foldberg, Preben	LO	Denmark

ARITAKE-WILD

31.	Ghailan, Dalila	OSE	EU
32.	Guerrero, Antonio	UGT	Spain
33.	Hayes, Tom	Project Expert	EU
34.	Hedenström, Bengt	CEEP	Sweden
35.	Henkel, Andreas	WKÖ	Austria
36.	Hermoso, Martin	UGT	Spain
37.	Higham, Matthew	BUSINESSEUROPE	EU
38.	Hoffmann, Helen	UEAPME	EU
39.	Holst, Benjamin	DA	Denmark
40.	Hutsebaut, Martin	ETUI	EU
41.	Janin, Christian	CFDT	France
42.	Jensen, Dennis	CO-industri	Denmark
43.	Jensen, Erling	CO-industri	Denmark
44.	Kolev, Kamen	BIA	Bulgaria
45.	Lacorte, Vincenzo	CGIL Nazionale	Italy
46.	Lage, Marianne	DI	Denmark
47.	Lebrun, Jean-François	European Commission	EU
48.	Martin, Alexandre	SDA	EU
49.	Massella Ducci Teri, Massimo	ARAN	Italy
50.	Monks, John	ETUC	EU
51.	Morin, Jackie	European Commission	EU
52.	Muellensieffen, Tobias	European Commission	EU
53.	Nolda, Charles	LGE	United Kingdom
54.	Paris, Jean-Jacques	CES	EU
55.	Pedelabat, Patricia	European Commission	EU
56.	Peeters, Anne	OSE	EU
57.	Pena-Casas, Ramon	OSE	EU
58.	Pizzi, Eros	CISL	Italy
59.	Plassmann, Rainer	CEEP	EU
60.	Pochet, Philippe	ETUI	EU
61.	Portelli, William	CMTU	Malta
62.	Pulignano, Valeria	Project Expert	EU
63.	Ramirez, Jose	APOCEEP	Portugal
64.	Rettich, Tamas	IPOSZ	Hungary
65.	Ricci, Stefano	UIL	Italy
66.	Rocca, Fernando	CCOO	Spain
67.	Rodriguez, Ricardo	Labour Asociados	Spain

ARITAKE-WILD

68.	Rønnest , Jørgen	BUSINESSEUROPE	EU
69.	Ronzitti , Valeria	CEEP	EU
70.	Ruiz-Jimenez Gómez , Diana	CEEP-ES	Spain
71.	Sajavaara , Anu	EK	Finland
72.	Sarhimaa , Jukka	EK	Finland
73.	Sechi , Cinzia	ETUC	EU
74.	Silva , Armindo	European Commission	EU
75.	Slawomir , Adamczyk	NSZZ Solidarnosc	Poland
76.	Smith , Rebekah	BUSINESSEUROPE	EU
77.	Suarez , Roberto	CEOE	Spain
78.	Tavoularis , Yannis	SEV	Greece
79.	Tello Elordi , Alvaro	CEEP-ES	Spain
80.	Thörne , Sophie	SALAR	Sweden
81.	Todorova , Silviya	BIA	Bulgaria
82.	Tomev , Lyuben	CITUB	Bulgaria
83.	Treacy , Sheila	IBEC	Ireland
84.	Van Embden Andres , Loes	VNO-NCW	Netherlands
85.	Vasquez , Fernando	European Commission	EU
86.	Vicas , Tanja	OEGB	Austria
87.	Volozinskis , Liliane	UEAPME	EU
88.	Voss , Eckhard	Project Expert	EU
89.	Walter , Kathleen	GMB	United Kingdom
90.	Whelan , Fergus	ICTU	Ireland
91.	Wild , Alan	Project Expert	EU
92.	Wollny , Heinrich	European Commission	EU
93.	Yildiz , Ulas	TISK	Turkey



Dieses Projekt wird mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission organisiert.