

**EIN NEUER KURS**

**Programm für die Tarifverhandlungen  
1994 in mittelfristiger Perspektive**

**16. Dezember 1993 Veröffentlichung 9/93**

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
1. Ein neuer Kurs .....	3
2. Die Arbeitswelt im Wandel .....	4
3. Lohnpolitik .....	4
4. Fort- und Weiterbildung .....	5
5. Teilzeitarbeit/Arbeitszeitflexibilisierung .....	6
6. Ältere Arbeitnehmer .....	6
7. Krankheitsbedingte Fehlzeiten .....	7
8. Schwerpunktgruppen .....	7
9. Abschluß .....	7

#### Anhang 1 Die Arbeitswelt im Wandel

16. Dezember 1993

**EIN NEUER KURS:   programm für die Tarifverhandlungen 1994 in mittelfristiger Perspektive****1.   Ein neuer Kurs**

Die heutige Zeit ist von großen Veränderungen geprägt, die beträchtliche wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Auswirkungen haben. Der Status quo bleibt nicht ohne weiteres erhalten; ein neues Gleichgewicht muß gefunden werden.

Die wirtschaftliche Lage gibt Anlaß zu großer Sorge. Die mittelfristigen Prognosen lauten, daß sich ohne strukturelle Anpassungen weder Wirtschaftswachstum noch Ertragslage oder Wettbewerbsfähigkeit entscheidend verbessern werden. Finden derartige Veränderungen nicht statt, wird die Arbeitslosigkeit<sup>1</sup> in den Niederlanden zunehmen und einen dauerhaften Charakter erhalten, der vor dem Hintergrund des heute bereits niedrigen Beschäftigungsgrades alarmierende Formen annehmen wird.

Die wirtschaftliche Lage ist momentan weltweit, aber insbesondere in Europa, kritisch. Dies führt auch in den Niederlanden zu einem zunehmenden Stellenabbau. Zwar sind derartige Entwicklungen auch in der Vergangenheit bereits aufgetreten, es ist jedoch äußerst besorgniserregend, daß ein Großteil der abgebauten Stellen definitiv verlorenght. Diese Entwicklung hat Konsequenzen für alle Unternehmen in den Niederlanden, nicht nur für diejenigen, die dem internationalen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind.

Es gibt allerdings einen Ausweg.

Die Sozialpartner sind sich der Tatsache bewußt, daß sie in ihrem eigenen Bereich einen wesentlichen Beitrag zum wirtschaftlichen Aufschwung und zur Verbesserung der Beschäftigungslage leisten können und müssen. Im Bewußtsein dieser Verantwortlichkeit legen sie den Tarifvertragsparteien auf dezentraler Ebene ein Programm für die Tarifverhandlungen 1994 in mittelfristiger Perspektive vor.

Eine baldige Kursänderung im Bereich der Arbeitsbedingungen ist erforderlich.

---

<sup>1</sup> Der SER befaßt sich derzeit mit einer Analyse der Arbeitslosigkeitsproblematik und der Anpassungsfähigkeit des Arbeitsmarktes, auf die hier der Kürze halber verwiesen wird.

## **2. Die Arbeitswelt im Wandel**

Die Tarifverhandlungen werden in den letzten Jahren dieses Jahrhunderts ganz im Zeichen von "Maßarbeit" und Diversität stehen. Sowohl die Bedürfnisse der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer werden zu mehr Differenzierungen und Wahlmöglichkeiten innerhalb der Tarifverträge führen. Diese Berücksichtigung der sich wandelnden Bedürfnisse der Arbeitnehmer und Arbeitgeber ist positiv zu beurteilen und kann einen Beitrag zum Wirtschaftswachstum, zur Vergrößerung des Stellenangebots und zur Erhöhung des Beschäftigungsgrades leisten.

Erkennt man diesen doppelten Bedarf an "Maßarbeit" und Diversität an, so muß auch ein neues Gleichgewicht gefunden werden, das einerseits dem zunehmenden Druck auf die Unternehmen, aber andererseits auch dem rechtlichen Schutz der Arbeitnehmer Rechnung trägt. Dieses Gleichgewicht wird im übrigen durch die staatlichen Rahmenbedingungen beeinflusst.

Motivierte, selbständige Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und bereit sind, sich für dessen Fortbestehen und Wettbewerbsfähigkeit einzusetzen, wollen in die Gestaltung ihrer spezifischen Arbeitsbedingungen einbezogen werden. Wenn die Arbeitsbedingungen stärker auf die Lage des Unternehmens abgestimmt werden, wird auch die positive oder negative Wirkung für die Arbeitnehmer direkt spürbar. Dann werden diese selbst oder über ihre Vertreter in den Gewerkschaften oder im Betriebsrat bzw. im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung auch andere Bereiche der Unternehmenspolitik beeinflussen wollen.

Der beiderseitige Bedarf an Differenzierung und "Maßarbeit" wird in manchen Branchen zu flexibleren und/oder weniger tarifvertraglichen Regelungen führen. Die Tarifvertragsparteien können - je nach Verhandlungsgegenstand - selbst die Ausgestaltung bestimmen.

Diese Linie, die sie auch dem vorliegenden Programm für die Tarifverhandlungen 1994 zugrunde gelegt hat, möchte die Stichting van de Arbeid, das Spitzenorgan für die institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern, im Hinblick auf den Wandel in der Arbeitswelt<sup>2</sup> weiter verfolgen.

## **3. Lohnpolitik**

Unerläßlicher Bestandteil jeder Wirtschaftsstrategie ist eine vor dem Hintergrund der Ertragslage und Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Branche bzw. des betreffenden Unternehmens vertretbare Lohnkostenentwicklung. Das "Abbremsen" der durchschnittlichen Lohnkostenentwicklung, das mit dem "centraal akkoord" ("Grundsatzvereinbarung") des Jahres 1992 erzielt wurde, muß auch künftig fortgesetzt werden.

---

<sup>2</sup> Siehe für eine ausführlichere Erörterung Anhang 1, der wesentlicher Bestandteil dieses Schriftstücks ist.

Angesichts der wirtschaftlichen Lage werden die Lohnerhöhungen in den meisten Sektoren und Unternehmen nur sehr gering sein bzw. es werden keine Lohnerhöhungen stattfinden.

Wenn nach Auffassung der Tarifvertragsparteien gewisse wirtschaftliche Spielräume gegeben sind, sollte ausdrücklich untersucht werden, ob es sinnvolle Alternativen zu Lohnerhöhungen gibt. Denkbar sind beispielsweise Vereinbarungen oder Maßnahmen, die einen direkten oder indirekten Beitrag zur Erhöhung des Beschäftigungsgrades leisten (Fort- und Weiterbildung sowie andere beschäftigungspolitische Maßnahmen).

Im allgemeinen empfiehlt es sich, zu einem solchen "Mix" von Tarifvereinbarungen zu gelangen, daß eventuelle Lohnerhöhungen sehr gering bleiben.

Die in der Stichting vertretenen Sozialpartner möchten des weiteren darauf hinweisen, daß durch eine Neuordnung der Arbeitsbedingungen auch ein neues Gleichgewicht erzielt werden kann.

Es empfiehlt sich, die Einführung leistungsabhängiger Entlohnungsformen in Erwägung zu ziehen. Damit könnten Lohnerhöhungen umgangen und könnte eine Differenzierung der Löhne erzielt werden. Der steuerliche Spielraum, der sich ab 1994 ergibt, könnte sich ebenfalls positiv auf diese Entwicklung auswirken.

In bestimmten Situationen könnte durch die Schaffung von (Einstiegs-)Lohngruppen zwischen dem gesetzlichen Mindestlohn und den niedrigsten tariflich festgelegten Lohngruppen<sup>3</sup> eine höhere Lohnflexibilität geschaffen werden.

Alle Vorschläge der Tarifvertragsparteien sind darauf zu überprüfen, ob sie einen Beitrag zur Stärkung der Ertragslage und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen leisten und gleichzeitig eine Erhöhung des Beschäftigungsgrades und eine Senkung der Arbeitslosigkeit bewirken. Die entsprechenden Prioritäten sind dem vorliegenden Programm zu entnehmen.

Die Stichting stellt abschließend fest, daß einige für 1994 abgeschlossene Tarifverträge Lohnerhöhungen vorsehen. Es wäre wünschenswert, daß die Tarifvertragsparteien diese Vereinbarungen in Nachhinein noch ändern.

#### **4. Fort- und Weiterbildung**

Die (lebenslange) Fort- und Weiterbildung ist eine Grundvoraussetzung für einen gut funktionierenden Arbeitsmarkt. Es ist daher von großer Bedeutung, daß die Unternehmen und Branchen ihre Bemühungen in diesem Bereich zumindest auf gleichem Niveau fortsetzen.

Die in der Stichting vertretenen Sozialpartner stellen allerdings fest, daß bestimmte Arbeitnehmergruppen diesbezüglich benachteiligt werden, ohne daß

---

<sup>3</sup> In dieser Frage hat der Minister für Arbeit und Soziales den SER um eine Empfehlung gebeten. Dort werden die Sozialpartner ihre Auffassungen detaillierter darstellen.

dies aufgrund der Art ihrer Stellung oder ihrer Position zu rechtfertigen ist. Eine verstärkte Konzentration auf diese Arbeitnehmergruppen ist erforderlich.

Denkbar sind etwa Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die darauf abzielen, die Aussichten der betreffenden Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern, aber auch entsprechende Maßnahmen für (ältere) Arbeitnehmer, die diesen eine längere sinnvolle Teilnahme am Erwerbsleben ermöglichen.<sup>4</sup>

Die Fort- und Weiterbildung von Arbeitnehmern auf niedrigen Qualifikationsstufen, die deren beruflichen Aufstieg und damit Neueinstellungen erlaubt, ist ebenfalls ein wichtiger Punkt.

Darüber hinaus geben auch die Entwicklungen im Lehrlingwesen Anlaß zur Sorge. Es sind durchgreifende Maßnahmen erforderlich, um den "Nachschub" zumindest auf dem heutigen Stand zu halten. Darüber hinaus ist auch eine Konzentration auf diejenigen erforderlich, die zwar arbeiten, das entsprechende Qualifikationsniveau jedoch noch nicht erreicht haben.

## **5. Teilzeitarbeit/Arbeitszeitflexibilisierung**

Am 1. September hat die Stichting van de Arbeid den Bericht "Overwegingen en aanbevelingen ter bevordering van deeltijdarbeid und differentiatie in arbeidsduurpatronen" ("Überlegungen und Empfehlungen zur Förderung der Teilzeitarbeit und Arbeitszeitflexibilisierung") verabschiedet, auf den hier verwiesen wird. Die in diesem Bericht enthaltenen Empfehlungen in ihrem Zusammenhang sollten als Grundlage der Tarifverhandlungen dienen und in den Tarifverträgen ihren Niederschlag finden.

Da nicht nur Teilzeit- sondern auch Vollzeitbeschäftigte in zunehmendem Maße neben der bezahlten Arbeit auch Versorgungsaufgaben haben, entsteht ein Bedarf an entsprechenden Regelungen. Es empfiehlt sich zu überprüfen, inwiefern diese Regelungen, etwa über eine Neugestaltung der Arbeitsbedingungen, im Rahmen einer vertretbaren Lohnkostenentwicklung durchführbar sind.

## **6. Ältere Arbeitnehmer**

Am 26. Juli d.J. hat die Stichting van de Arbeid auch den Bericht "Werkend ouder worden" ("Arbeitend älter werden") verabschiedet. Die in diesem Bericht enthaltenen Empfehlungen sollten ebenfalls in ihrem Zusammenhang bei den Tarifverhandlungen berücksichtigt werden, denn nur so können adäquate politische Konzepte für die Zukunft entwickelt werden.

---

<sup>4</sup> Siehe auch: Stichting van de Arbeid, "Werkend ouder worden" ("Arbeitend älter werden"), Veröffentlichung Nr. 5/93

## 7. Krankheitsbedingte Fehlzeiten

Die Stichting hat im November 1991 eine Empfehlung bezüglich der Verringerung krankheitsbedingter Fehlzeiten<sup>5</sup> formuliert. Diese Empfehlung bildete die Fortsetzung eines zuvor geschlossenen Abkommens zwischen den Sozialpartnern und dem Staat zu diesem Thema (im weiteren Sinne) an. Beide Schriftstücke haben nichts von ihrer Relevanz eingebüßt. Die Stichting betont, u.a. unter Bezugnahme auf die von ihr veröffentlichte Evaluierung des Abkommens aus dem Jahr 1991, die Notwendigkeit einer dezentralen Neugestaltung der Arbeitsunfähigkeitspolitik im Jahr 1994. Das Ziel ist u.a. eine Angleichung von vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit. Dies ist umso wichtiger, als die krankheitsbedingten Fehlzeiten in einigen Sektoren wieder eine steigende Tendenz aufweisen.

## 8. Schwerpunktgruppen

Die Stichting hat in der Vergangenheit verschiedene Empfehlungen abgegeben, die auf eine Verbesserung der Chancen bestimmter auf dem Arbeitsmarkt benachteiligter Gruppen abzielten. Obwohl diese Empfehlungen noch immer relevant sind, ist derzeit insbesondere die Lage der berufsunfähigen Arbeitnehmer und der Langzeitarbeitslosen sehr besorgniserregend.

Hinsichtlich der erstgenannten Gruppe verweist die Stichting auf frühere Empfehlungen. Wichtig sind insbesondere Maßnahmen, die einem Ausscheiden dieser Gruppe aus dem Erwerbsleben entgegenwirken.

Indem die Gruppe der Langzeitarbeitslosen als Schwerpunktgruppe ausgewiesen wird, wird - aufgrund der Zusammensetzung dieser Gruppe - gleichzeitig implizit die Problematik anderer Gruppen, etwa Minderheiten oder Frauen, in den Mittelpunkt gerückt.

## 9. Abschluß

Bei der Entwicklung einer zukunftsorientierten Strategie ist auch dem Qualitätsaspekt Rechnung zu tragen. Obwohl dieser Aspekt implizit auch in anderen in diesem Programm beschriebenen Punkten enthalten ist, werden die Tarifvertragsparteien aufgerufen, nötigenfalls eine Senkung des Arbeitsdrucks bzw. eine Anpassung der Arbeitsorganisation oder andere Maßnahmen, die zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsqualität beitragen, in ihre Verhandlungen einzubeziehen. In diesem Zusammenhang verdient auch der betriebliche Umweltschutz Aufmerksamkeit.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> **Stichting van de Arbeid, Nadere aanbeveling van de Stichting van de Arbeid inzake bestrijding van het ziekteverzuim**, (Eingehendere Empfehlung der Stichting van de Arbeid über die Verringerung krankheitsbedingter Fehlzeiten), Veröffentlichung Nr. 6/91

<sup>6</sup> **Siehe in diesem Zusammenhang die SER-Empfehlung "Werknemers en bedrijfsmilieuzorg"** ("Arbeitnehmer und betrieblicher Umweltschutz") (Veröffentlichung Nummer 93/05) sowie das COB/SER-Gutachten **"Betrokkenheid van werknemers bij milieuzorg"** ("Einbeziehung der Arbeitnehmer in den Umweltschutz") (Veröffentlichung Nr. 92 - 72)

Die Vorsitzenden der in der Stichting van de Arbeid vertretenen wichtigsten Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften:

Dr. A.H.G. Rinnooy Kan  
Vorsitzender VNO

J. Stekelenburg  
Vorsitzender FNV

drs. J.C. Blankert  
Vorsitzender NCW

mr. A.A. Westerlaken  
Vorsitzender CNV

J. Kamminga  
Vorsitzender KNOV

G.A.W. van Dalen  
Vorsitzender MHP

J. ten Hoopen  
Vorsitzender NCOV

drs. J.W.E.M. Mares  
Vorsitzender KNBTB

G.J. Doornbos  
Vorsitzender NCBTB

M.J. Varekamp  
Vorsitzender KNLC

## **DIE ARBEITSWELT IM WANDEL**

Seit dem Zustandekommen des "Stichtingsakkoord" im November 1982 ist unumstritten, daß die Gestaltung der (Mantel-)Tarifverträge dezentral erfolgt und Sache der Tarifpartner selbst ist. In der SER-Empfehlung "Convergentie und overleconomie" ("Konvergenz und konsensorientierte Wirtschaftspolitik") von November 1992 wurde dieser Prozeß der Dezentralisierung und Differenzierung als aller Voraussicht nach unumkehrbar bezeichnet. Die Bedeutung "maßgeschneiderter" und bis zu einem gewissen Grad "flexibler" Arbeitsbedingungen wird angesichts des internationalen Wettbewerbsdrucks und der technologischen Entwicklungen weiter zunehmen.

Dennoch werden Tarifverträge weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Für die Arbeitnehmer dienen sie zur Aufrechterhaltung des Machtgleichgewichts; auf Arbeitgeberseite besteht ebenfalls ein Bedarf an einer einheitlichen (etwa branchenbezogenen) Regelung bestimmter Arbeitsbedingungen.

Die Arbeitgeber bestreiten keinesfalls die Existenzberechtigung der Branchentarifverträge; schließlich haben sie die Vertretung ihrer Interessen in diesem Bereich freiwillig den branchenspezifischen Arbeitgeberverbänden übertragen. Dasselbe gilt mutatis mutandis für die gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer.

Der Bedarf an "Maßarbeit" wird in manchen Branchen zu flexibleren und/oder weniger tariflichen Regelungen führen; die konkrete Ausgestaltung erfolgt dann auf Unternehmensebene.

Die Tarifvertragsparteien selbst können - je nach Verhandlungsgegenstand - entscheiden, ob die Ausgestaltung in Verhandlungen mit den Gewerkschaften oder auf andere Weise (etwa gemeinsam mit dem Betriebsrat) konkretisiert wird bzw. ob es dem jeweiligen Arbeitgeber überlassen wird, die Umsetzung auf Unternehmensebene ohne (formelle) Rücksprache durchzuführen. In anderen Branchen (in denen beispielsweise zahlreiche kleine Unternehmen vertreten sind) wird weiterhin ein größerer Bedarf an Reglementierung und rechtlichem Schutz der Arbeitnehmer auf Branchenebene bestehen.

Auch bei Tarifverträgen auf Unternehmensebene sollte überprüft werden, welche Arbeitsbedingungen vertraglich und welche individuell zu regeln sind. Im Rahmen der organisatorischen und wirtschaftlichen Möglichkeiten des Unternehmens lassen sich Regelungen mit individuellen Wahlmöglichkeiten integrieren.

Die zunehmenden Dezentralisierungs- und Differenzierungstendenzen bewirken möglicherweise, daß die Gewerkschaften auch auf Unternehmensebene aktiver werden. Dies könnte sich etwa in einer verbesserten Informations- und Kommunikationspolitik im Hinblick auf die in dem betreffenden Unternehmen beschäftigten Gewerkschaftsmitglieder ausdrücken. Ziel der gewerkschaftlichen Maßnahmen ist eine adäquatere Interessenvertretung.

Das Funktionieren der bestehenden (gesetzlich vorgeschriebenen) Mitbestimmungs- und Kommunikationsstrukturen - etwa der Betriebsrat sowie die Ausschüsse und Arbeitsgruppen des Betriebsrats<sup>7</sup> - wird dadurch nicht beeinträchtigt. In einem ausführlichen Bericht aus dem Jahr 1990 hat die Stichting van de Arbeid den Arbeitgeber(verbände)n empfohlen, diese Gewerkschaftsarbeit bei Bedarf durch die Bereitsstellung der erforderlichen Einrichtungen zu unterstützen. Hier wird erneut auf diese Empfehlungen verwiesen.<sup>8</sup>

Motivierte, selbständige Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und bereit sind, sich für dessen Fortbestehen und Wettbewerbsfähigkeit einzusetzen, wollen in die Gestaltung ihrer spezifischen Arbeitsbedingungen einbezogen werden. Wenn die Arbeitsbedingungen stärker auf die Lage des Unternehmens abgestimmt werden, wird auch die positive oder negative Wirkung für die Arbeitnehmer direkt spürbar. Dann werden diese selbst oder über ihre Vertreter in den Gewerkschaften oder im Betriebsrat bzw. im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung auch andere Bereiche der Unternehmenspolitik beeinflussen wollen.

In bestimmten wichtigen Bereichen, die sich auf die Lage des Unternehmens als solche auswirken können, verfügt der Betriebsrat bereits über Mitbestimmungsrechte gemäß Artikel 25 des "Wet op de ondernemingsraden" ("Betriebsratsgesetzes"). Vereinbarungen über Gespräche mit den Gewerkschaften in bezug auf derartige Bereiche können ferner in Tarifverträgen enthalten sein bzw. in diese aufgenommen werden. Auch ohne derartige Vereinbarungen können auf Wunsch einer der beiden Parteien entsprechende Gespräche eingeleitet werden.

---

<sup>7</sup> **Bezüglich der wünschenswerten bzw. gesetzlichen vorgeschriebenen Mitbestimmung des Betriebsrats im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen wird hier auf die in Kürze veröffentlichte einschlägige SER-Empfehlung verwiesen.**

<sup>8</sup> **Stichting van de Arbeid, "Overwegingen en aanbevelingen over (...) arbeidsverhoudingen en vakbondswerk in de onderneming" ("Überlegungen und Empfehlungen zu Arbeitsverhältnissen und Gewerkschaftsarbeit im Unternehmen"), Veröffentlichung Nr. 1/90**

**@ 1997, Stiftung der Arbeit  
Bezuidenhoutseweg 60  
Den Haag / Holland**

**Alle Rechte vorbehalten, auch das der foto-  
mechanischen Wiedergabe**

**Übersetzung: Louise Jakobs/Gerd Weyers (Balance Texts and Translations)**