



Den Wandel verstehen, antizipieren und bewältigen

Triebkräfte des Wandels erkennen



Konferenz zur Gründung der Europäischen
Stelle zur Beobachtung des Wandels



Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Den Wandel verstehen, antizipieren und bewältigen *Triebkräfte des Wandels erkennen*

Konferenz zur Gründung der Europäischen Stelle zur
Beobachtung des Wandels

Brüssel, 23. Oktober 2001

Bibliografische Angaben finden Sie am Ende dieser Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002

ISBN 92-897-0138-2

© Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2002

Für die Übersetzung oder den Nachdruck ist die Genehmigung beim Direktor, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irland, zu beantragen.

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen ist eine autonome Einrichtung der Europäischen Union, die geschaffen wurde, um die Formulierung der künftigen Politik in Bezug auf soziale und arbeitsbezogene Angelegenheiten zu unterstützen. Weitere Informationen finden Sie auf der Website der Stiftung unter der Adresse www.eurofound.eu.int

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen
Wyattville Road
Loughlinstown
Dublin 18
Irland
Telefon: (353-1) 204 31 00
Fax: (353-1) 282 64 56
E-Mail: postmaster@eurofound.ie
www.eurofound.eu.int

Printed in Ireland

Diese Veröffentlichung wurde auf chlorfreiem Papier gedruckt, für dessen Herstellung Rohstoffe aus bewirtschafteten Wäldern in Nordeuropa verwendet wurden. Für jeden gefällten Baum wird mindestens ein neuer Baum gepflanzt.

Vorwort

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen wurde als sichtbares Zeichen des hohen Stellenwerts gegründet, den der Ministerrat und die Kommission der Lebensqualität der Bürger in der Europäischen Union beimessen.

Mit der Entscheidung, die Stiftung mit der Einrichtung der Europäischen Stelle zur Beobachtung des Wandels zu beauftragen, wurde dieser hohe Stellenwert erneut bekräftigt. Der Wandel wird häufig in sehr abstrakter Form beschrieben und diskutiert, hat aber durchaus praktische Auswirkungen. Er beeinflusst die berufliche Laufbahn und das Familienleben. Er verändert Unternehmen und ganze Berufswege. Er bewirkt Umgestaltungen in der Wirtschaft und im sozialen Gefüge von Nationen, Regionen und Städten. Er kann positive oder auch negative Auswirkungen haben, stets jedoch ist er für den Einzelnen deutlich spürbar.

Aufgabe der Beobachtungsstelle wird es sein, die Informationen und Werkzeuge bereitzustellen, mit denen der Wandel und seine Folgen antizipiert und bewältigt werden können. Als Teil der Stiftung wird die Beobachtungsstelle dazu auf deren erprobten und bewährten Ansatz zurückgreifen: Fachleute, die über das entsprechende Know-how und direkte Erfahrungen verfügen, werden mit den Mitteln für die Interaktion in einem Netzwerk sowie für die Entwicklung eigener Strategien für den Wandel ausgestattet.

Bei der Gewinnung wie bei der Verwendung von Daten wird die Beobachtungsstelle mit größter Sorgfalt vorgehen. Daten und Informationen der Wissenschafts-, Wirtschafts-, Markt- und Sozialstatistik werden selektiv verwendet. Untersucht werden die Auswirkungen des Wandels auf die Gleichstellung von Frauen und Männern, die

Arbeitsbedingungen, die Mitbestimmung und die Beziehung zwischen dem Arbeitsleben der Bürger einerseits und ihrem Sozial- und Familienleben andererseits.

Die Einrichtung der Beobachtungsstelle stellt eine große Herausforderung dar. Der vorliegende Bericht basiert auf den Aussagen und Ergebnissen der Gründungskonferenz. Wir hoffen, dass er einen wertvollen Beitrag zu unserer Aufgabe leisten wird, die Beobachtungsstelle vorzustellen und möglichst vielen interessierten europäischen Bürgern Verständnis dafür zu vermitteln, welche Faktoren für den Wandel ausschlaggebend sind und wie größtmöglicher Nutzen aus dem Wandel gezogen werden kann.

Raymond-Pierre Bodin
Direktor

Eric Verborgh
Stellvertretender
Direktor

Hintergrund der Einrichtung der Europäischen Stelle zur Beobachtung des Wandels

Die Europäische Stelle zur Beobachtung des Wandels (ESBW) wurde von der Europäischen Stiftung anlässlich einer Konferenz unter der Schirmherrschaft des belgischen Ratsvorsitzes im Palais d'Egmont in Brüssel am 23. Oktober 2001 gegründet. Aufgabe der Beobachtungsstelle ist es, die Aufmerksamkeit auf die wirtschaftlichen, sozialen, unternehmens- und verbraucherspezifischen Kräfte zu lenken, die den Wandel in der europäischen Wirtschaft vorantreiben. In diesem Kontext wird sie Unternehmen, die Sozialpartner, Behörden und die europäischen Institutionen mit den Daten und qualitativen Informationen versorgen, die diese für die Bewältigung der Folgen eines solchen Wandels benötigen.

Die Einrichtung der Beobachtungsstelle war einer der wichtigsten Vorschläge der *Sozialpolitischen Agenda* der Europäischen Kommission vom Juni 2000. Dieser Vorschlag war die unmittelbare Reaktion auf die Forderung der 1997 nach der Schließung des Renault-Werks in Vilvoorde von der Kommission eingesetzten Gruppe hochrangiger Sachverständiger („Gyllenhammar-Gruppe“) nach einer mit der Beobachtung und Analyse des Wandels befassten funktionalen Einheit auf europäischer Ebene. Die Idee erhielt starke Unterstützung durch die Sozialpartner und fand auch auf höchster Ebene Billigung, als in den Schlussfolgerungen des Vorsitzes zum Gipfel von Nizza im Dezember 2000 auf die Einrichtung der Beobachtungsstelle im Rahmen der Stiftung eingegangen wurde.

Die Gruppe empfiehlt die Schaffung einer europäischen Beobachtungsstelle für den industriellen Wandel. Diese Beobachtungsstelle sollte als Ressourcenzentrum für wirtschaftliche Daten sowie prospektive Studien über wirtschaftliche, finanzielle, technologische, territoriale und soziale Entwicklungen in der Europäischen Union fungieren.

Strategie für den industriellen Wandel, Bericht der Gruppe hochrangiger Sachverständiger für die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen industrieller Wandlungsprozesse, November 1998

Zur Gruppe der etwa 100 mit dem industriellen Wandel befassten Sachverständigen und politischen Entscheidungsträger, die sich anlässlich der Gründung der Beobachtungsstelle zusammenfand, gehörten Minister und Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten, Vertreter der Europäischen Kommission, die Sozialpartner, Vertreter sonstiger Arbeitsmarktorganisationen und regionaler Behörden sowie Direktorium und Mitarbeiter der Stiftung.

Der belgische Ratsvorsitz und die Stiftung beschlossen, die Gründungskonferenz zu nutzen, um die versammelten Sachverständigen zur Leistung eines aktiven Beitrags zur Konzeption der Beobachtungsstelle aufzufordern. Ihre Aufgabe sollte es sein, die wichtigsten Phänomene, Organisationen und Aktivitäten zu untersuchen, die den Wandel bedingen, und einige der Hauptthemen aufzuzeigen, die sich daraus für die Beobachtungsstelle ergeben.

Am deutlichsten wird der Wandel in Zeiten, die durch Krisen, Spannungen und Brüche geprägt sind, weil er sich dann sprunghaft vollzieht. Ein allmählicher Wandel wird als natürlich angesehen. Die Veränderungen bleiben unbemerkt ... Der Wandel muss bewältigt, gesteuert und in Bahnen gelenkt werden. Einige stellen sich auf den Wandel ein, andere nicht. Maßnahmen zur Antizipation des Wandels und zu seiner Bewältigung sind unabdingbar. Dies setzt jedoch das Vorliegen der erforderlichen Informationen voraus. Die Beobachtungsstelle wird mit der Errichtung einer multidisziplinären Plattform diese Sammelstelle für sämtliche Informationsquellen bereitstellen.

Laurette Onkelinx, Stellvertretende Ministerpräsidentin und
Ministerin für Beschäftigung, Belgien

Der vorliegende Bericht nennt viele der verschiedenen Themen, die bei der Konferenz hervorgehoben wurden, und stellt die Vorschläge der Sachverständigen vor. Die Meinungen der Mitglieder der Gruppen, die den Wandel aus unterschiedlichen Perspektiven diskutierten, werden zusammenfassend dargestellt. Hinzu kommen einzelne Aussagen oder Meinungen, die von bestimmten Personen geäußert wurden. Ziel des Berichts ist es, einen Überblick über die Meinungen der Sachverständigen in Bezug auf die Triebkräfte des Wandels zu geben, der einerseits als Orientierung für die Arbeit der Beobachtungsstelle dienen und andererseits

die Zusammenhänge und Beziehungen zwischen den Triebkräften des Wandels verdeutlichen soll.

Mit den anwesenden Sachverständigen waren zahlreiche der Gruppen vertreten, die zu den potenziellen Nutzern der Beobachtungsstelle zählen. Ihre Beteiligung stellt den Beginn des intelligenten Dialogs dar, den die Beobachtungsstelle mit ihren Nutzern führen will, einen Dialog, der nicht nur die Prioritäten des Informationsbedarfs feststellen, sondern zum Verständnis sowie zur Auswertung der Erfahrungen und Erkenntnisse der Nutzer führen soll.

Wesen und Zweck der Beobachtungsstelle

Mit der Beobachtungsstelle gibt es zum ersten Mal eine Einrichtung, die zuverlässige und objektive Daten zu Schlüsselaspekten des industriellen Wandels sammelt. Sie stellt denjenigen, die Wandlungsprozesse bewältigen müssen, eine breite Palette von Informationen mit hohem Detaillierungsgrad zur Verfügung. Diese Informationen werden so strukturiert, dass die Nutzer bei der Suche und Analyse von Daten und Strategien auf ein umfassendes Spektrum internationaler Quellen zurückgreifen können. Die Beobachtungsstelle wird sich schwerpunktmäßig mit den wichtigsten Triebkräften des Wandels befassen und die Auswirkungen von Globalisierung, technologischem Fortschritt und sich ändernder Verbrauchernachfrage untersuchen, um die Umstrukturierung, die Organisation von Arbeit und Beschäftigung, die Fusionen und Übernahmen sowie den veränderten Qualifikationsbedarf aufzuzeigen, die damit einhergehen und Folgen für den einzelnen Arbeitnehmer haben.

In einem Kontext, in dem sich sowohl bei der Art der Nachfrage als auch bei den Produktionsmitteln in allen Sektoren ein Wandel vollzieht, kommt der Beobachtungsstelle große Bedeutung zu ... Eine der Folgen dieser Wandlungsprozesse war der wachsende Bedarf an Qualifikationen in einem Kontext, in dem der Gesamtzuwachs an Arbeitsplätzen im Zeitraum 1999-2000 bei 1 % lag, wobei 3 % auf qualifizierte Arbeitsplätze entfielen. Ausschlaggebend sind die Qualifikation und die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Wir müssen unsere Investitionen in die Qualität der Beschäftigung verstärken ... der Wandel wird sich weniger negativ auswirken, wenn geeignete Anstrengungen zur Anpassung in Form von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen unternommen wurden, insbesondere in Form von

Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer ... In einer Zeit der verlangsamten wirtschaftlichen Entwicklung hat Europa einige Vorteile, wobei insbesondere der hohe Bildungsstand und das europäische Sozialmodell zu nennen sind ... Seit Beginn des Jahres 2001 macht die verlangsamte wirtschaftliche Entwicklung deutlich, wie wichtig ein qualitätsorientierter Ansatz ist. Durch diese verlangsamte Entwicklung gewinnt die Einrichtung der Beobachtungsstelle zusätzlich an Bedeutung.

Odile Quintin, Generaldirektorin, GD Beschäftigung und Soziales, Europäische Kommission

Ziel der Beobachtungsstelle ist es, ihren Nutzern die Mittel für eine Analyse des Wandels und die Antizipation seiner Folgen an die Hand zu geben. Ihr Zweck ist es jedoch, zu informieren und Informationen weiterzugeben, und nicht, Modelle zur Vorhersage des zukünftigen Wandels zu entwickeln.

Die Beobachtungsstelle wird von der Stiftung verwaltet und von einem autonomen Lenkungsausschuss geleitet, dessen Zusammensetzung der des Verwaltungsrats der Stiftung entspricht.

Die Beobachtungsstelle sollte einfach und flexibel strukturiert werden. Sie sollte primär als aktives Netzwerk betrachtet werden, das sehr vielfältige Kompetenzen vereint und auf vorhandenen Hilfsmitteln und Strukturen aufbaut. Die Informations- und Kommunikationstechnologien sollten genutzt werden, um einfache Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten für die beteiligten Akteure zu schaffen.

Gemeinsame Stellungnahme der Sozialpartner zur Europäischen Stelle zur Beobachtung des Wandels, November 2000

Der Direktor der Stiftung, Raymond-Pierre Bodin, stellte fest, die Einrichtung der Beobachtungsstelle könne als „Initiative zur Verminderung der Ungewissheit, zur Organisation des Wandels und gleichzeitig zur Planung der Zukunft“ angesehen werden.

Die Beobachtungsstelle wird vor allem ein Forum für den Austausch praktischer Erfahrungen sein, ein Forum für die Diskussion unterschiedlicher Praktiken, aber auch ein Instrument für die Analyse bestehender Praktiken, ein Werkzeug für den Vergleich von Praktiken, deren Ziel die laufende Aktualisierung des Wissensstands in Bezug auf die Problematik, die

Ansatzpunkte und die Triebkräfte des Wandels ist. Die Beobachtungsstelle muss daher ein Ort sein, an dem wir etwas über die Vorgehensweise anderer Akteure erfahren, ein Ort der Wissensverbreitung, ein Instrument, das Wissen für Einzelne und Gruppen zugänglich macht ... Hier können wir die Prinzipien der strategischen Analyse und der strategischen Planung anwenden, die bestätigen, dass eine strategische Vision drei Elemente beinhalten sollte: die Vorbereitung auf das Unvermeidliche, die Bewältigung des Unerwünschten und die Kontrolle der Faktoren, die sich kontrollieren lassen.

Raymond-Pierre Bodin, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Die Beobachtungsstelle und die Unternehmenspolitik

Die Pläne der Stiftung für die Beobachtungsstelle sind eng an den Zielen der europäischen Unternehmenspolitik ausgerichtet:

- Förderung einer unternehmerischen Kultur,
- Erhöhung der Neugründungsquoten,
- Sicherstellen eines verbesserten Zugangs zu Kapital für Unternehmen,
- Verbesserung des Unternehmerimages,
- Schaffung eines politischen Rahmens, der den Erfolg innovativer Unternehmen begünstigt,
- Nutzung des Potenzials der e-Economy,
- weitere Verstärkung der Auswirkungen des Binnenmarkts.

Weshalb ist es so wichtig, dass Wandlungsprozesse antizipiert und bewältigt werden? Weil diese Fähigkeit eine der wichtigsten Triebkräfte für Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit einer Wirtschaft darstellt.

Pedro Ortún, GD Unternehmen, Europäische Kommission

Diese Politik wird zunehmend durch das Bewusstsein geprägt, dass ein neuer und anspruchsvoller Konsumententyp aufgetaucht ist. Dieses Bewusstsein trägt dazu bei, den Wandel in einer Wirtschaft voranzutreiben, die unter dem Druck zu immer schnellerer Innovation steht. Davon betroffen sind vor allem Dienstleistungen, und hier wiederum insbesondere der schnell wachsende Sektor der Unternehmensdienstleistungen. Aus der Tatsache, dass die Schaffung von Wohlstand und die Beschäftigungszunahme heute größtenteils von nicht

messbaren Faktoren abhängen, ergeben sich besondere Herausforderungen für KMU. Sie müssen auf die sich ändernden Märkte reagieren, indem sie ihre Produktivität sowie die Qualität ihrer Produktion und ihrer Leistungen verbessern – die alle in hohem Maße von den Qualifikationen der Arbeitnehmer abhängen. Eine verbesserte Aus- und Weiterbildung hat während der letzten fünf Jahre erwiesenermaßen direkt zu höheren Wachstumsraten beigetragen.

Auch wenn der Wandel nicht immer offensichtlich ist, ist er doch stetig und unabwendbar.

Laurette Onkelinx, Stellvertretende Ministerpräsidentin und Ministerin für
Beschäftigung, Belgien

Die Rolle der Sozialpartner

Die Beobachtungsstelle muss die wichtigsten Aspekte des europäischen Sozialmodells widerspiegeln. Sie sammelt Informationen der unterschiedlichsten Gesprächspartner auf dem Arbeitsmarkt und im sozialen Bereich und trägt dafür Sorge, dass deren Informationen so präsentiert werden, dass sie ihren Anforderungen am besten gerecht werden. Vor allem wird die Beobachtungsstelle auf die Arbeit der Sozialpartner zur Bewältigung des Wandels zurückgreifen, und ein wichtiger Indikator für ihren Erfolg wird das Ausmaß sein, in dem die Sozialpartner ihre Produkte nutzen.

Die Sozialpartner haben ihre Wünsche deutlich geäußert und in ihrer gemeinsamen Stellungnahme vom November 2000 die wichtigsten Aufgaben und Ziele der Beobachtungsstelle dargelegt.

Die Hauptaufgabe der Beobachtungsstelle würde darin bestehen, die Triebkräfte des Wandels in der europäischen Wirtschaft zu überwachen. Sie würde ihren Zielgruppen als Werkzeug dienen. Indem sie Antizipation sowie eine prospektive Forschung und Analyse ermöglicht, gestattet sie eine Anpassung auf allen betreffenden Ebenen: der europäischen, der nationalen, der territorialen und der Unternehmensebene.

Gemeinsame Stellungnahme der Sozialpartner zur Europäischen Stelle zur
Beobachtung des Wandels, November 2000

In ihrer gemeinsamen Stellungnahme nannten die Sozialpartner für die Beobachtungsstelle die folgenden Ziele:

- Ermittlung, Erfassung und Aufbereitung relevanter Informationen über die wichtigsten Triebkräfte des Wandels;
- Bereitstellung von Informationen für die Zielgruppen der Beobachtungsstelle;
- Ermittlung und Verbreitung vorbildlicher Verfahren für die Anpassung an den Wandel, insbesondere auf territorialer Ebene (einschließlich der grenzüberschreitenden Ebene), sektoraler Ebene und Unternehmensebene;
- Ermöglichung eines Erfahrungsaustauschs in Bezug auf die Anpassung an den Wandel.

Die Sozialpartner hoben insbesondere die Bedeutung hervor, die dem Zugang der Beobachtungsstelle zum Wissen von Organisationen und Netzwerken zukommt, zu denen Unternehmen, Gewerkschaften und die sie vertretenden Einrichtungen in der Regel keinen Zugang haben.

Der Wandel ist eine ständige Herausforderung für Unternehmen, Arbeitnehmer und Sozialpartner. Wandel ist notwendig. Wer sich nicht wandelt, läuft Gefahr, zu verschwinden ... Die Beobachtungsstelle ist ein Zentrum für den Wandel und nicht für wirtschaftliche Umstrukturierung. Die Hauptaufgabe besteht darin, die entsprechenden Daten für die wichtigsten Triebkräfte des Wandels zu ermitteln. Dabei sollte keine Beschränkung auf den EU-Ansatz erfolgen. Die Beobachtungsstelle muss den EWR und die Beitrittsländer betrachten und weitere internationale Informationen hinzuziehen. Die Arbeitgeber werden ihr Möglichstes tun, um gemeinsam mit der Beobachtungsstelle eindeutig festzulegen, was Unternehmen von dieser wichtigen Quelle erwarten.

Thérèse de Liedekerke, UNICE

Die Gewerkschaften wissen schon seit langem, dass der Wandel nicht an Grenzen und auch nicht an den europäischen Grenzen halt macht. Für uns ist die Beobachtungsstelle keine passive Informationsquelle, sondern vielmehr eine proaktive Einrichtung, die Analyse mit Datengewinnung verbindet ... Die Beobachtungsstelle muss einen Beitrag zur Entwicklung des sozialen Dialogs leisten ... Sie können davon ausgehen, dass wir auch weiterhin ein aktiver, aber auch ein fordernder Partner in Ihrem Bestreben sein werden.

Emilio Gabaglio, EGB

Der Umfang der Herausforderung

Die folgenden Hauptgebiete des industriellen Wandels werden Gegenstand der Arbeit der Beobachtungsstelle sein:

- Die Internationalisierung der Wirtschaft und der Märkte mit weltweit tätigen großen Unternehmen und kleineren Unternehmen, die Waren und Dienstleistungen über regionale und nationale Grenzen hinweg liefern.
- Die sich ändernden Strukturen der Unternehmen, Produktionsprozesse und Arbeitsorganisation, die einhergehen mit dem Verschwinden von Managementhierarchien und der Ersetzung traditioneller Produktionsformen durch neue Technologien, verbunden mit einer Förderung von Teamarbeit und Mehrfachqualifizierung.
- Der technologische Wandel, der die Kommunikation, die Produktion und das Dienstleistungsangebot in allen Sektoren revolutioniert und in Unternehmen aller Art und Größe verbreitet ist.
- Der Beschäftigungsrückgang in traditionellen Wirtschaftszweigen und das Entstehen neuer Berufsbilder im Zusammenhang mit neuen Technologien sowie der wachsende Dienstleistungssektor, die zu einer verbreiteten Umstrukturierung von Unternehmen, sich wandelnden regionalen Wirtschaftsstrukturen, veränderten beruflichen Laufbahnen und einer neuen Nachfrage nach allgemeiner und beruflicher Bildung auf sämtlichen Ebenen von der Sekundarschulausbildung bis hin zu Weiterbildung und lebenslangem Lernen führen.
- Die positiven Auswirkungen der wachsenden Zahl berufstätiger Frauen und ihres zunehmenden Einflusses in durch Macht, Verantwortung und technisches Fachwissen gekennzeichneten Positionen, die den Arbeitgebern erstmals die Qualifikationen und Fähigkeiten des gesamten europäischen Arbeitskräftepotenzials zugänglich machen.
- Die Zunahme von Teilzeitarbeit, neuen Vertragsmustern und Flexibilität sowie das Verschwinden des Konzepts der „lebenslangen Anstellung“, die bei den Arbeitnehmern zu veränderten Erwartungen an die berufliche Laufbahn und veränderten Beschäftigungsformen und bei den Arbeitgebern zu neuen Praktiken der Einstellung und Bindung von Arbeitskräften führen.

Was treibt den Wandel in Europa voran? Globalisierung – wirtschaftlich, kulturell und politisch, Wirtschafts- und Währungsunion – ein Meilenstein der Weltgeschichte, Erweiterung der Europäischen Union, technologischer Wandel, Alterung und demografische Trends, einschließlich Immigration und Wandel des Arbeitsmarkts.

Maria João Rodrigues, Sonderberaterin des portugiesischen Ministerpräsidenten

Wichtigstes Anliegen der Beobachtungsstelle wird die Überwachung der Wandlungsprozesse sein, die sich auf die Fähigkeit der europäischen Unternehmen und Sektoren auswirken, zu wachsen, Arbeitsplätze zu schaffen und die erforderlichen Arbeitsbedingungen, Managementstrukturen und Arbeitsbeziehungen hervorzubringen, mit denen diese Beschäftigung gesichert werden kann.

Ich möchte die Bedeutung der Richtlinie betreffend die Rechte der Arbeitnehmer und Bedingungen in Unternehmen mit mehr als 50 Arbeitnehmern unterstreichen. Der Wandel kann nicht erfolgreich bewältigt werden, wenn nicht die Unternehmen Verantwortung übernehmen und wenn nicht die Beschäftigten beteiligt werden.

Odile Quintin, Generaldirektorin, GD Beschäftigung und Soziales,
Europäische Kommission

Parallel dazu wird es ein Anliegen der Beobachtungsstelle sein, Daten und Erfahrungen zu präsentieren, die zeigen, wie die Qualität der Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeitnehmer mit steigender Produktivität und Rentabilität verbessert werden kann. Sie muss sich mit den Auswirkungen des Wandels auf die berufliche Laufbahn und das Leben des einzelnen Arbeitnehmers befassen.

Die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen ist seine Fähigkeit, einen Platz auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Beschäftigungsfähigkeit gründet sich dabei auf mehr als nur die Ausbildung: Sie beinhaltet, dass der Einzelne besser versteht, was Wandel bedeutet, warum Mobilität erforderlich ist und mit welchen Mitteln die persönliche Qualifikation ausgebaut werden kann.

Strategie für den industriellen Wandel, Bericht der Gruppe hochrangiger Sachverständiger für die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen industrieller Wandlungsprozesse, November 1998

Arbeitsplatz- und Unternehmensumstrukturierungen

Unternehmensumstrukturierungen – häufig in Form von Fusionen und Übernahmen – sind sowohl eine Ursache als auch eine Folge des Wandels und sind in der Europäischen Union stetig auf dem Vormarsch. Im Jahr 1999 gab es 12 800 Fusionen und Übernahmen unter Beteiligung von Unternehmen der Europäischen Union. Diese Zahl – die höchste, die jemals verzeichnet wurde – bedeutet eine Zunahme um 28 % gegenüber dem Vorjahr.

Daten zu Umstrukturierungen in der Europäischen Union sind noch spärlich. In Frankreich, wo solche Daten erfasst werden, zeigen die Zahlen, dass im Zeitraum 1998-1999 sage und schreibe 70 % der Unternehmensumstrukturierungen eine Fusion oder eine Übernahme beinhalteten.

Zu Beginn der Arbeit der Gyllenhammar-Gruppe stellten sich unter anderem folgende Fragen: Ist es möglich, Branchenumstrukturierungen und ihre Auswirkungen vorherzusagen? Ist es möglich, die sozialen Folgen vorherzusagen? Ist es möglich und sinnvoll, Alternativen für Entscheidungen zu prüfen, die Manager von Unternehmen zu treffen beabsichtigen? Können wir die Stufe überwinden, auf der die Sozialpolitik von der Wirtschaftspolitik losgelöst ist und erst hinterher ins Spiel kommt? Können wir Leitlinien für eine proaktive Politik entwerfen?

Bruno Trentin, MdEP

Umstrukturierung bedeutet, etwas anders zu organisieren. Diese kann im Ergebnis wirtschaftlicher Zwänge zur Maximierung des Unternehmenswertes erforderlich werden oder auch aus dem intern ausgeübten Druck hervorgehen, organisatorische Kapazität und Kompetenz zu entwickeln. Die Daten bestätigen das Ausmaß sämtlicher Formen der Unternehmensumstrukturierung. In Deutschland, das in der Rangordnung der Geschwindigkeit des Wandels längst keinen Spitzenplatz einnimmt, meldeten im Zeitraum 1997-1998 70 % aller Betriebsräte eine Umstrukturierung in ihrem Unternehmen. In vielen Fällen handelte es sich dabei um eine Umstrukturierung der Arbeitsplätze, die auf die Einführung neuer Produktionssysteme zurückging.

Sonstige Arten der Unternehmensumstrukturierung sind:

- Änderungen in Bezug auf Eigentümer und Unternehmensform (durch Fusionen und Übernahmen), die eine Unternehmensvergrößerung bedingen;
- Entfusionierungen und Ausgliederungen, die eine Unternehmensverkleinerung bedingen;
- Produktionsrückgänge oder Verminderungen des Dienstleistungsniveaus mit der Folge, dass Aktivitäten zwischen Standorten verlagert oder Standorte verkleinert werden (bei multinationalen Unternehmen grenzüberschreitend);
- Outsourcing durch Unternehmen oder Einrichtungen des öffentlichen Sektors.

Die Geschwindigkeit des Wandels in Ländern und Sektoren

Im Rahmen der Konferenz-Workshops wurde der Wandel aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass Wandel keineswegs stets auf dieselbe Weise wahrgenommen wird. Die Mehrzahl der neuen Arbeitsplätze in der Europäischen Union wurde in den 90er Jahren im Dienstleistungssektor geschaffen. Ihre Zahl überstieg die der Arbeitsplätze, die in der Landwirtschaft und im verarbeitenden Gewerbe verloren gingen. In den einzelnen Mitgliedstaaten vollzogen sich diese Veränderungen jedoch durchaus nicht mit einheitlicher Geschwindigkeit.

Im Großen und Ganzen war in den letzten zwanzig Jahren in den ärmeren Mitgliedstaaten der schnellste und in den reichsten Mitgliedstaaten der geringste Wandel zu verzeichnen. Das Bild ist jedoch nicht einheitlich. In einigen der reicheren Länder war in einigen Sektoren ein schneller Wandel zu verzeichnen, in anderen jedoch nicht.

Geschwindigkeit des Wandels auf makroökonomischer Ebene 1980-1997 (%)

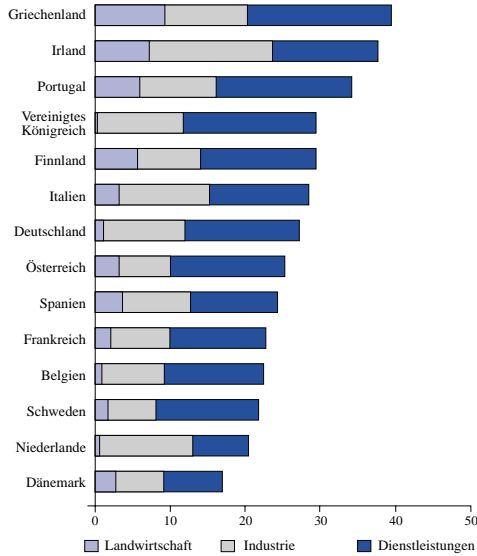
Land	Geschwindigkeit des Wandels auf makroökonomischer Ebene	Landwirtschaft	Industrie	Dienstleistungen
Belgien	22,6	1,0	8,2	13,3
Dänemark	16,9	2,2	6,8	7,8
Deutschland	27,1	1,1	10,8	15,2
Griechenland	39,5	9,3	11,0	19,2
Spanien	24,3	3,6	9,3	11,4
Frankreich	22,7	2,1	8,0	12,6
Irland	37,8	7,2	16,4	14,1
Italien	28,5	3,2	12,1	13,3
Luxemburg	46,5	1,6	17,9	27,0
Niederlande	20,4	0,7	12,5	7,3
Österreich	25,3	3,1	6,9	15,3
Portugal	34,3	5,9	10,3	18,1
Finnland	29,4	5,6	8,5	15,3
Schweden	21,8	1,7	6,5	13,7
Vereinigtes Königreich	29,5	0,2	11,5	17,7
EU	21,4	1,9	8,4	11,1

Hinweis: Geschwindigkeit des Wandels auf makroökonomischer Ebene = absolute Differenz in Anteilen 1980-1997 in 25 großen Sektoren; der Begriff „Industrie“ beinhaltet Sektoren aus verarbeitendem Gewerbe, Baugewerbe und Energiewirtschaft.

Quelle: Berechnungen des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung (WIFO) unter Verwendung des ESVG, Eurostat.

„Die Geschwindigkeit des Wandels auf makroökonomischer Ebene ist in Griechenland, Irland und Portugal teilweise deshalb am höchsten, weil in diesen Ländern der Anteil der Landwirtschaft besonders stark zurückgegangen ist. Allerdings zählen diese Länder auch zu der aus vier Ländern bestehenden Spitzengruppe, was die Geschwindigkeit des Wandels im Dienstleistungssektor angeht. Irland weist die höchste Geschwindigkeit des Wandels im Industriesektor auf, während der Wandel in Frankreich, Italien und dem Vereinigten Königreich am langsamsten war. Deutschland ist ein großes Land mit einem ganz beträchtlichen Wandel in großen Sektoren. Während der Anteil des Dienstleistungssektors groß ist, ist die Geschwindigkeit des Wandels im Industriesektor (und insbesondere im verarbeitenden Gewerbe) geringer. Die größte Veränderung in den 25 Sektoren ist die Zunahme bei den „marktbestimmten Dienstleistungen“, deren Anteil auf etwa ein Viertel der gesamten Wertschöpfung in der Europäischen Union stieg. Im Industriesektor ist die größte Veränderung der Rückgang des Anteils der Wertschöpfung im Baugewerbe, im verarbeitenden Gewerbe ist es die Veränderung in der Textilindustrie.“
Arbeitspapier der GD Unternehmen, *Speed of Change* (September 2000).

Anteil an der Geschwindigkeit des Wandels auf makroökonomischer Ebene 1980-1997 (%)



Quelle: Berechnungen des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung (WIFO) unter Verwendung des ESVG, Eurostat.

Es wird davon ausgegangen, dass diese Daten zur Geschwindigkeit des Wandels angesichts des Berichts der Europäischen Kommission zur Wettbewerbsfähigkeit für das Jahr 2001 (*Competitiveness Report 2001*) noch an Bedeutung gewinnen. Dieser Bericht zeigt auf, dass die Geschwindigkeit des industriellen Wandels im Zeitraum 1991-2000 im Vergleich zur Produktivitätssteigerung ganz beträchtlich ist. Im Land mit der höchsten Gesamtgeschwindigkeit des Wandels – Irland – ist auch die höchste Produktivitätssteigerung zu verzeichnen. Mitgliedstaaten, die sich in diesem Jahrzehnt langsamer wandelten – darunter Deutschland, Italien und das Vereinigte Königreich –, wuchsen auch langsamer.

Die Sachverständigen ermittelten zwei unterschiedliche Quellen für den Wandel:

- externe Phänomene, auf die Unternehmen, Wirtschaftssektoren und Regionen reagieren müssen und deren Quellen und Triebkräfte sich deren Kontrolle entziehen;
- interne Implikationen, die aus Initiativen, Innovationen oder Fehlschlägen von Unternehmen, Wirtschaftssektoren und Regionen resultieren.

Aus diesen Quellen stammt eine große Zahl von Triebkräften für größere und kleinere Veränderungen.

Externe Triebkräfte des Wandels

Technologie	Gesellschaft/Wirtschaft	Unternehmen
Technischer Wandel und Innovation	Wettbewerb	Unternehmen
Neue Technologie	Globalisierung	Anpassung an Unternehmensergebnisse
Neue Vertriebskanäle	Regulierung und Deregulierung	Wandel bei Arbeitskräften, Organisation und Management
	Öffnen von Grenzen	Kundenbeziehungen/Kundenverhalten
	Marktverhalten	Führung von Unternehmen
	Der Euro	Führung von lokalen Behörden
	Fusionen und Übernahmen	
	Beschäftigungsqualität	
	Lebensqualität	
	Sozialer Zusammenhalt	
	Wachsender Einfluss der Gesellschaft	
	Zunahme von persönlichen und Haushaltsdienstleistungen	
Berufstätigkeit von Frauen		

Interne Triebkräfte des Wandels

Technologie	Gesellschaft/Wirtschaft	Unternehmen
Investitionen in Technologie	Missverhältnis zwischen Ressourcen und Verantwortlichkeiten	Selbsterstörung (schlechte/veraltete Produkte)
Auswirkungen der Technologie auf Unternehmensstruktur, Systeme und Prozesse	Frauen in Positionen mit technischer und Managementverantwortung	Wandel innerhalb von Firmen aufgrund unrentabler Preise
		Unternehmensentwicklung angesichts wirtschaftlichen und technischen Wandels
		Kommoditisierung der Märkte
		Druck durch Kunden

Diese Triebkräfte des Wandels machen sich je nach Kontext auf unterschiedliche Weise bemerkbar. Aus diesem Grund wurden die Konferenzteilnehmer aufgefordert, die Präsenz und die Auswirkungen der Triebkräfte in einzelnen Unternehmen, in ganzen Tätigkeitsbereichen sowie in Regionen und Städten zu untersuchen.

Was treibt den Wandel in Unternehmen voran?

Derzeit gibt es für Unternehmen zwei dominierende Triebkräfte des Wandels. Die erste ist politischer Natur: der Anschlag vom 11. September hat für Unternehmen und ihre Planung dramatische Auswirkungen. Die zweite sind Innovation und neue Informationstechnologien: diese haben den Innovationszyklus von 2-3 Jahren auf 2-3 Monate verkürzt.

Régine Matthijsen, Europäischer Runder Tisch von Industriellen (ERT)

Die Tatsache, dass sich das Umfeld der europäischen Unternehmen ändert, ist nichts Neues. Sowohl die Geschwindigkeit als auch die Intensität des Wandels haben sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten stark beschleunigt. Die jüngsten Ereignisse in den USA haben zudem die Auswirkungen auf das wirtschaftliche und soziale Leben deutlich gemacht, da sich der gezielte Angriff unter anderem gegen eine der Zentralen der globalen Wirtschaft richtete. Die kurzfristigen Auswirkungen sind weitreichend und auch langfristig könnten die Auswirkungen bedeutsam sein.

Drei Haupttriebkräfte des Wandels in Unternehmen

1. Politische und gesetzgeberische Entscheidungen auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene.
2. Innovation und neue Technologie.
3. Das Wettbewerbsverhalten der Märkte als Reaktion auf die Nachfrage der Konsumenten, das Streben nach Qualität und die aus der Globalisierung resultierenden Chancen.

Die Tatsache, dass Unternehmen einem ständigen Wandel unterliegen, ist positiv, unerlässlich und normal. Unternehmen reagieren auf externe Wandlungsprozesse und setzen den Wandel zum eigenen Vorteil um. Den erfolgreichsten Unternehmen gelingt es, Mittel zu entwerfen, mit denen sich der Wandel und seine Auswirkungen vorhersehen lassen. Sie erlangen damit die Fähigkeit, auf Schocks, Verluste und Finanzkrisen zu reagieren.

Unternehmen können sich folgendermaßen erfolgreich auf den Wandel einstellen:

- mit drei wichtigen Inputs: Humankapital, Know-how und Forschung;
- mit sechs organisatorischen Positivfaktoren: flache Managementhierarchie,

Flexibilität, innovatives und fehlertolerantes Klima, Orientierung nach außen und Fähigkeit zu reagieren;

- *mit vier positiven Managementmerkmalen: Führungsqualitäten, Vision, Optimismus und Kooperationsfähigkeit.*

Karl Aiginger, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO)

Unwillkommene Wandlungsprozesse treten in Unternehmen häufig aufgrund negativer interner Ursachen auf:

- als Folge von schlechtem Management,
- als Folge von schlechter Leistung und schlechten Ergebnissen.

Wandlungsprozesse stellen für alle Unternehmen eine große Herausforderung dar, besonders verwundbar aber sind kleinere und mittlere Unternehmen (KMU). Aufgrund ihrer geringen Größe sind sie bei der Stellenbesetzung relativ inflexibel; ihre Abhängigkeit von großen Unternehmen in Bezug auf Zulieferungen und Marktzugang schränkt ihre Unabhängigkeit ein; ihre Konzentration auf lokale und spezialisierte Märkte schließlich macht sie anfällig für kurzfristige Veränderungen.

Die meisten Beschäftigten im Vereinigten Königreich arbeiten in KMU. Deren Management und Liquidität sind eingeschränkt. Das Management ist in der Regel reaktiv und auf relativ kurze Zeiträume ausgelegt. Für KMU sind die wichtigsten Triebkräfte des Wandels: der Markt, auf dem eine große Nachfrage für Stabilität sorgt, Liquiditätsschwierigkeiten vermindert und Planung und Investitionen fördert; Technologie, deren radikale Auswirkungen sie als Folge neuer Arbeitssysteme und von gerade noch rechtzeitig umgesetzten Verfahren zu spüren bekommen haben, und die Gesetzgebung, der sie mit großem Widerstreben folgen. Das Tempo des Wandels verlangt von den KMU eine neue Flexibilität.

John Troth, Broomfield Trading Services, Vereinigtes Königreich

Unternehmensstrategien zur Bewältigung des Wandels – Themen für die Beobachtungsstelle

Der wichtigste Faktor bei der Bewältigung des Wandels ist die Mitbestimmung. Ohne unseren Beitrag führt der Wandel nicht zum Erfolg.

Charlie McKenzie, Amalgamated Engineering and Electrical Union,
Vereinigtes Königreich

Unternehmen können in einem Makroumfeld, das einen raschen Wandel begünstigt, erfolgreich agieren, wenn sie:

- langfristige Ziele definieren,
- Einfühlsamkeit und Kooperation als Mittel für die Bewältigung des Wandels fördern,
- ein Klima schaffen, das Entschlusskraft, Konsistenz, Innovation, soziale Sicherheit und Makrostabilität begünstigt,
- verstehen, dass mikroökonomische Wandlungsprozesse durch Makrostabilität begünstigt werden,
- den Wandel zu einem Bestandteil ihrer internen Modelle machen.

Am erfolgreichsten sind Maßnahmen zur Bewältigung des Wandels, wenn sie eine tripartite Kooperation beinhalten.

Durch den gestiegenen Umfang der mittels Informations- und Kommunikationstechnologien bereitgestellten Informationen gestaltet sich die Bewältigung des Wandels komplexer; dies unterstreicht die Notwendigkeit, Arbeitnehmer und ihre Vertreter an wichtigen Entscheidungen zu beteiligen.

Erfolgreiche Strategien zur Bewältigung des Wandels berücksichtigen die Interessen von Anteilseignern (stakeholders) und Aktionären (shareholders), die Details des makroökonomischen Rahmens und das Primat der Notwendigkeit, in Ausbildung und lebenslanges Lernen zu investieren.

Manche Unternehmen zerstören sich selbst und werden damit zu Opfern des Wandels. Sie erzeugen schlechte und veraltete Produkte, verfügen nicht über ausreichendes Führungspotenzial, ihre Investitionen sind nicht ausreichend, ihr Personal ist schlecht ausgebildet, sie sorgen nicht für die nötige Motivation, ihre Belegschaft wird demoralisiert. Dies kommt einem Todestrieb gleich.

Was treibt den Wandel in den Sektoren voran?

Wir wissen nicht, wie die Bank von morgen aussehen wird. Wir haben eine Vorstellung, können jedoch keine verbindliche Aussage machen. Was wir aber genau wissen ist, dass der Wandel nicht aufzuhalten ist.

Steen Rasmussen, Banking Committee for European Social Affairs

Die Vertreter aller Sektoren, die an der Diskussion teilnahmen, schilderten das Ausmaß der Ungewissheit in positivem und negativem Sinne, die aus den mächtigsten Triebkräften des Wandels resultiert. Beide Elemente wurden in spezifischer Form beschrieben.

Auf der positiven Seite wurde anerkannt, dass das Gewicht der Kundenpräferenzen und der Kundennachfrage schnell zur Entstehung neuer Sektoren führen kann. Dies ist die Triebkraft im Dienstleistungssektor.

Die Reinigungsindustrie ist ein Produkt des Wandels. Dieser Teilsektor der Dienstleistungsbranche ist erst circa 30 Jahre alt und entstand aufgrund der Reorganisation der Produktion in zahlreichen Industriezweigen: Unternehmen vergaben Reinigungsarbeiten zunehmend an externe Firmen. Heute beobachten wir aufgrund des Wandels der Beschäftigungsformen und des Familienlebens eine wachsende Nachfrage nach Reinigungsdienstleistungen in privaten Haushalten. Dies wird das Aussehen der Reinigungsindustrie weiter verändern.

Olivier Richard, Europäischer Verband der Reinigungsindustrie

Kundenpräferenzen wirken sich auch direkt auf Fusionen und Entfusionierungen aus. Laut Olivier Richard fragen Industriekunden in der Reinigungsindustrie heutzutage eine wachsende Palette unterschiedlicher Dienstleistungen nach, ziehen es jedoch vor, mit nur einem Partner zu arbeiten. Die daraus resultierenden veränderten Kooperationsmuster führen zu großen Joint ventures und Fusionen mit Folgen für die Zahl der Arbeitsplätze, für Funktionen und die Struktur von Arbeitsplätzen innerhalb eines Unternehmens und in Form veränderter Anforderungen an Ausbildung und Ausbildungsmethoden.

Die Produktion von Textilien ist globalisiert, nicht jedoch die Märkte für Textilien. Der US-amerikanische und die asiatischen Märkte sind gut

geschützt. Diese Märkte zu öffnen, ist Aufgabe der politischen Entscheidungsträger. Ein Erfolg würde die Zukunftsaussichten dieses Sektors radikal ändern.

Patrick Itschert, Europäischer Gewerkschaftsverband – Textil, Bekleidung, Leder

Die Globalisierung bildet einen komplexen Hintergrund für den Wandel. Ihre Auswirkungen erfassen nahezu alle Sektoren. Bei der Konferenz wurde deutlich, dass die Auswirkungen der Globalisierung unter den bei den Diskussionen vertretenen Sektoren im Bank- und im Textilsektor am stärksten spürbar waren.

Die Globalisierung der Textilproduktion führte dazu, dass zwischen 30 % und 50 % der europäischen Produktionskapazität nach Asien und Afrika verlagert wurden. Im Banksektor zog die Globalisierung eine beispiellose Zahl von Fusionen und Übernahmen sowie den Verlust von etwa 130 000 Arbeitsplätzen nach sich.

Die Frage, ob die fusionierten Unternehmen lebensfähig sind, bleibt. Untersuchungen haben gezeigt, dass mehr als zwei Drittel der Fusionen im Finanzsektor nicht zu einer Steigerung des Unternehmenswertes geführt haben. Kulturelle Unterschiede werden immer wieder übersehen, Information und Konsultation der Arbeitnehmer im Vorfeld findet nicht statt. Als Gewerkschaften sind wir nicht prinzipiell gegen Fusionen, sehr wohl aber sind wir gegen den Verlust einer großen Zahl von Arbeitsplätzen.

Christine Asmussen, UNI-Europa

Drei Haupttriebkkräfte des Wandels in den Sektoren

1. Kundenpräferenzen und -nachfrage, die zu radikalen Veränderungen bei den Anforderungen an Produkte, Dienstleistungen und Qualität, bei der Organisation der Arbeit und beim Qualifikationsbedarf führen können.
2. Die Auswirkungen der politischen Entscheidungen, insbesondere soweit sie Regulierung und Deregulierung betreffen oder dazu führen, dass Regierungen bestimmte Sektoren unterstützen oder nicht unterstützen.
3. Informations- und Kommunikationstechnologien: diese haben derzeit einen stärkeren Einfluss auf den Qualifikationsbedarf als irgendeine andere Triebkraft des Wandels.

Sektorale Strategien zur Bewältigung des Wandels – Themen für die Beobachtungsstelle

Der europäische soziale Dialog ist eines der wichtigsten Mittel zur Bewältigung des Wandels auf sektoraler Ebene. Die Sektoren sind dringend auf bessere Informationen angewiesen, insbesondere Informationen darüber, wie dem Qualifikations- und Ausbildungsbedarf Rechnung getragen werden kann, sowie Informationen in Form von Untersuchungen der zukünftigen Marktentwicklungen für bestimmte Sektoren.

Bei der Beobachtung des Wandels in den Sektoren müssen die Auswirkungen des Zusammenwirkens von zwei oder auch allen drei Triebkräften des Wandels berücksichtigt werden. Ein Beispiel ist die schnell wachsende Reinigungsindustrie, in der die Kundennachfrage nach Qualität in Verbindung mit den gesetzlichen Hygienevorschriften den Qualifikationsbedarf branchenweit verändert.

In Sektoren, die durch das schnelle Wachstum kleiner Firmen gekennzeichnet sind, ist der Konflikt zwischen der Schaffung guter Arbeitsbedingungen und der Realisierung von Produktivität und Wachstum am stärksten ausgeprägt. Ein besonderer Schwerpunkt ist häufig die Beschäftigung gering qualifizierter Teilzeitarbeitskräfte.

In den übrigen Sektoren haben individuelle Veränderungen mehrere weitreichende Folgen. Die Entscheidung über die Einführung des Euro z. B. hat erhebliche Auswirkungen auf den Banksektor. Während sie in der Übergangsphase zu einer Steigerung des Arbeitsumfangs führen wird, wird diese durch den Wegfall des Devisengeschäfts langfristig möglicherweise mehr als ausgeglichen. Die Nettoauswirkungen auf die Beschäftigung sind unklar, doch sagen die Gewerkschaften den Verlust von etwa 200 000 Arbeitsplätzen voraus.

Was treibt den Wandel in den Regionen voran?

Die Triebkräfte des Wandels, die auf die europäischen Regionen wirken, sind noch vielfältiger und komplexer als die Kräfte, die auf Unternehmen und Sektoren wirken. Die Regionen sind in hohem Maße von externen Wandlungsprozessen betroffen, so von der Öffnung der Grenzen und der Globalisierung des Handels. Intern sind die Veränderungen spürbar, die

aus den sich entwickelnden lokalen Arbeitsmärkten als Folge der Herausforderungen und Chancen resultieren, die die Entwicklung neuer Technologien und neuer Marktbedingungen für die Unternehmen darstellen.

Die Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen der Europäischen Union im Jahr 2002, der Gemeinsame Beschäftigungsbericht 2001 und die Empfehlungen an die Mitgliedstaaten für 2002 heben die immer wichtiger werdende Rolle der Regionen in einem Europa hervor, das sich zunehmend zu einer wissensbasierten Gesellschaft entwickelt.

Die Reaktionen der Regionen auf diese und andere Veränderungen müssen die Ansichten und Erwartungen der Bürger widerspiegeln und ihrer wachsenden kollektiven Macht sowie ihrem wachsenden Verlangen nach mehr Mitsprache Rechnung tragen. Die derzeitige Einschätzung, dass auf regionaler Ebene ein Defizit an Demokratie besteht, ist daher ein nicht zu unterschätzendes Problem. Dieses Defizit wird an zwei Gegebenheiten deutlich:

- der erkennbaren Diskrepanz zwischen dem, was im Namen des Bürgers geschieht, und seiner aktiven Beteiligung an dem Prozess;
- den zunehmenden Spannungen zwischen regionalen und nationalen Regierungen in der Frage, wo und wie Macht zu teilen ist.

Drei Haupttriebkkräfte des Wandels in den Regionen

1. Führung von Unternehmen und lokalen Behörden: bei guter Qualität fördert sie die Wettbewerbsfähigkeit; ist sie unzureichend, untergräbt sie die Wettbewerbsfähigkeit.
2. Beschäftigungsqualität und Lebensqualität: sie bestimmen maßgeblich die Forderungen der Bürger an die Politik sowie Qualität und Motivation am Arbeitsplatz.
3. Marktverhalten, öffentliches Interesse und Probleme des sozialen Zusammenhalts, die sich von Region zu Region unterscheiden und den Kontext bilden, der bestimmt, wie globale und sektorale Wandlungsprozesse interpretiert und sichtbar werden.

Regionale Strategien zur Bewältigung des Wandels – Themen für die Beobachtungstelle

Lokale und regionale Wirtschaften hängen entscheidend von ihren Erwerbstätigen ab; unzureichende Qualifikationen, zu geringe Erwerbsquoten und Probleme in den Bereichen Wohnen und Verkehr lassen jedoch Zweifel an der Fähigkeit auf nationaler und sektoraler Ebene aufkommen, Ergebnisse zu erzielen.

Ein geeignetes Raummanagement ist ein Schlüsselement der Reaktion auf Wandlungsprozesse. Ist es erfolgreich, so vereint es das Management von Infrastruktur, Umwelt, Lebensraum sowie Forschung und Ausbildung.

Es ist notwendig, die Organisation der wichtigsten regionalen Akteure aus unterschiedlichen Sektoren, Disziplinen, Institutionen und Funktionen als kohärente, partizipative Netzwerke zu formalisieren.

Die Bewältigung des Wandels, ein unwiderlegbarer Aspekt der Weiterentwicklung unserer Gesellschaft, kann nur dann eine Chance sein, wenn sie durch Antizipation, die Fähigkeit zu reagieren und Partnerschaft erreicht wird.

Jacques Chérèque, European Resources Centre for Industrial Restructuring and Development (CERRM)

Innovationsfähigkeit ist ein wichtiger Aspekt der Reaktion auf den Wandel und möglicherweise ein Schlüsselfaktor für die Unterscheidung zwischen Regionen, die in der Entwicklung eine Spitzenposition einnehmen, und Regionen, die in der Entwicklung zurückbleiben.

Die Methodik der lokalen Entwicklung muss aktualisiert werden, damit die Verantwortlichen die Vielfalt, das Ausmaß und die Geschwindigkeit des Wandels bewältigen können, damit sie besser gerüstet sind für integrative Maßnahmen, damit sie auf der Basis von Ungewissheiten planen können und damit ihnen das nötige Wissen vermittelt werden kann, um mit den Auswirkungen von Devolution und Dezentralisierung fertig zu werden.

Die Probleme, denen sich Städte und Regionen gegenübersehen, sind ungewöhnlich komplex. Sie umfassen den Abbau von Ungleichheiten, die Förderung des sozialen Zusammenhalts und das Streben nach einer

nachhaltigen Entwicklung. Lokale Fragen sind nicht länger lokale Fragen – wenn sie es denn je waren. Aber lokale und regionale Behörden verfügen häufig – in der Regel – nicht über ausreichende Informationen über ihren Zustand, und die Basis, die sie mit Forschungsergebnissen versorgt, ist sehr klein. Infolgedessen ergreifen Städte und Regionen in stärkerem Maße die Initiative und nehmen ihr Schicksal selbst in die Hand, häufig auf der Basis einer strategischen Vision einer Zukunft, die ihren Vorstellungen entspricht. Dies wiederum ist eine eigenständige Triebkraft des Wandels.

Josef Konvitz, OECD

Der Geschlechteraspekt, insbesondere die zunehmende Bedeutung und der wachsende Einfluss von Frauen innerhalb der Erwerbsbevölkerung in Europa, ist einerseits ein Ergebnis des Wandels und andererseits eine Triebkraft für weitere Wandlungsprozesse. Ein wichtiger Aspekt des Demokratiedefizits ist das Versäumnis, den Ansichten und Erwartungen von Frauen Rechnung zu tragen – sowohl denen der erwerbstätigen Frauen als auch denen der Frauen, die nicht in einem formalen Beschäftigungsverhältnis stehen oder Hausarbeit verrichten.

Die Regionen stehen im Brennpunkt der sozialen und wirtschaftlichen Triebkräfte des Wandels ... die Rolle der regionalen Behörden ändert sich ... neue Akteure haben die regionale Bühne betreten und suchen ihren Platz und ihren Status, vor allem Frauen und junge Menschen.

Agnès Hubert, Gruppe für prospektive Analysen, Europäische Kommission

Für die Bewältigung des Wandels in Regionen und Städten stehen zwei wichtige Instrumente zur Verfügung: der Entwurf von Szenarios als Teil der öffentlichen Debatte und Konsultation sowie Wissens- und Kommunikationsmanagement. Die Wirksamkeit dieser Instrumente hängt von der Verfügbarkeit und der Qualität der relevanten Daten und dem Vorliegen vorbildlicher Verfahren ab.

Wandel ist charakterisiert durch Spannung: eine Spannung zwischen zwei häufig entgegengesetzten Kräften. Die wahre Triebkraft des Wandels ist die Interaktion. Die Triebkräfte des Wandels sind daher Ausdruck dieser Spannung: der Beziehung zwischen der Lenkung von Unternehmen und der

Lenkung von Regionen; des Spannungsverhältnisses zwischen Beschäftigungs- und Lebensqualität; des Spannungsverhältnisses zwischen Vielfalt und Normierung.

Robert Villeneuve, CEEP

Die Bewältigung regionaler Ungleichheiten hat hohe Priorität. Im *Gemeinsamen Beschäftigungsbericht 2001* wird die sich entwickelnde Rolle der Regionalbehörden anerkannt, die sich von einer allein auf die Umsetzung von politischen Maßnahmen beschränkten Verantwortung zu einer aktiven Rolle bei der Formulierung und Festlegung von Politiken wandelt.

Wissen, Kooperation, Innovation und unternehmerische Initiative sind Schlüsselfaktoren, die Regionen und Städten in Europa die Möglichkeit geben, den Wandel zu bewältigen und eine proaktive Rolle bei der Steuerung der regionalen Entwicklung zu übernehmen ... Wissen umfasst dabei nicht nur Hightechqualifikationen, sondern auch eine breite Bildung, die die Anpassung an den Wandel fördert ... Die Grundlage für die Entwicklung wird durch eine intensive Interaktion und Kooperation zwischen regionalen Gebietskörperschaften, in diesen Regionen ansässigen Firmen, Bildungseinrichtungen, staatlichen Stellen sowie Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen geschaffen ... Außerdem ist es wichtig, dass die Regionen bestrebt sind, Innovationspotenzial zu erkennen und zu entwickeln ... Wissen führt auch zu unternehmerischer Initiative ... und dies stellt daher für Regionen und Kommunen in der Zukunft eine große Herausforderung dar.

Luc Van den Brande, Ausschuss der Regionen

Die Nutzer der Beobachtungsstelle und ihre Bedürfnisse

Die Sozialpartner haben in ihrer *Gemeinsamen Stellungnahme zur Europäischen Stelle zur Beobachtung des Wandels* Leitlinien für die Zusammensetzung der Zielgruppen der Beobachtungsstelle festgelegt:

Unternehmen könnte die Beobachtungsstelle nützliche Informationen zur Antizipation des Wandels und zu seiner Bewältigung liefern; insbesondere würden Unternehmen vom Erfahrungsaustausch über die Beobachtungsstelle profitieren. Besondere Aufmerksamkeit sollte KMU geschenkt werden, die Nutzen aus dem Know-how ziehen könnten, das über ein solches Ressourcenzentrum verfügbar ist.

Die **Sozialpartner** auf allen Ebenen, insbesondere jedoch auf der europäischen sektoralen Ebene, sollten als prioritäre Zielgruppe betrachtet werden. Auf Anforderung würde die Beobachtungsstelle den Sozialpartnern relevante Informationen als Grundlage für ihre Diskussionen zur Verfügung stellen. Die Beobachtungsstelle sollte nicht versuchen, in den sozialen Dialog einzugreifen oder ihm ein Forum zu bieten, sondern vielmehr auf die Anforderungen eines solchen Dialogs reagieren.

Nationalen Behörden und Gebietskörperschaften würden die von der Beobachtungsstelle verbreiteten Informationen Anhaltspunkte zur Identifizierung der Folgen des Wandels auf der jeweiligen Ebene liefern, so dass entsprechende präventive Maßnahmen zur Erleichterung der Anpassung ergriffen werden könnten.

Europäische Institutionen wie das Europäische Parlament, die Kommission, der Ministerrat, der Wirtschafts- und Sozialausschuss und der Ausschuss der Regionen würden bei der Gestaltung von Politiken und Programmen auf europäischer Ebene (z. B. auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung) voraussichtlich ebenfalls von den in der Beobachtungsstelle gesammelten Informationen profitieren.

Die Beobachtungsstelle wird die Möglichkeit bieten, Datenquellen und verschiedene Arten von Daten zu erfassen, zu analysieren und zu vergleichen, die derzeit als nicht kompatibel gelten. Sie wird Grenzen überschreiten und frische Quellen erschließen. Das Ergebnis wird eine neue Dynamik und eine andersartige Analyse sein.

Was den Wandel vorantreibt, genügt nicht. Die Beobachtungsstelle muss auch die Auswirkungen des Wandels untersuchen.

Eric Verborgh, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Ecosoc ist überzeugt davon, dass der Wandel neue Möglichkeiten schafft ... Es ist von wesentlicher Bedeutung, dass die von der Beobachtungsstelle veröffentlichten Daten als zuverlässig betrachtet werden. Sie ist weder ein Entscheidungs- noch ein Beratungsgremium, sie hat eine Beobachterfunktion.

Ian Little, Wirtschafts- und Sozialausschuss

Der Erfolg dieses Ansatzes wird daran gemessen werden, inwieweit er den Nutzern hilft, die schwierigsten Fragen im Zusammenhang mit dem Wandel und den Phänomenen, die ihn vorantreiben, zu lösen.

Die Sachverständigen haben eine Reihe der aus dem Wandel resultierenden Herausforderungen zusammengestellt:

- die Wirtschafts- und Währungsunion und das Risiko der Polarisierung von Arbeitsbedingungen, Lohnbedingungen und Sozialschutz;
- die Erweiterung der Europäischen Union und die Priorität von Unterstützungsleistungen, die den Beitrittsstaaten ein rascheres Aufschließen erlauben, ohne die Prinzipien der sozialen Eingliederung zu opfern;
- der technologische Wandel und das Risiko einer „digitalen Kluft“, die nur durch eine groß angelegte Förderung des lebenslangen Lernens vermieden werden kann;
- die demografischen Trends, insbesondere die Auswirkungen der Überalterung und die Fragen im Zusammenhang mit Immigration und der Bevölkerungsbewegung, die Politiken für aktives Altern und flexible Ruhestandsregelungen sowie neue Initiativen zur sozialen Eingliederung erfordern;

Die Beobachtungsstelle muss sowohl der Globalisierung als auch der Territorialität Rechnung tragen ... Die Beobachtungsstelle muss in der Lage sein, Wandlungsprozesse nicht nur zu registrieren, sondern zu fragen, warum und wie sie auftreten und wie sie bewältigt werden können. Sehr häufig geht der tatsächliche Wandel viel tiefer als es den Anschein hat, wenn Veränderungen wahrgenommen werden ... Die Beobachtungsstelle sollte uns außerdem befähigen, Kooperationspotenzial zu entdecken ... und im Mittelpunkt der Maßnahmen muss die EU-Beschäftigungsstrategie stehen.

Jacques Maire, Ministerium für Beschäftigung und Solidarität, Frankreich

- der Wandel des Arbeitsmarkts mit daraus resultierenden neuen Formen der Beschäftigung und der Notwendigkeit neuer Ansätze für die Kombination von Flexibilität und sozialer Eingliederung;
- die Fähigkeit Europas, sein soziales Modell angesichts der Globalisierung zu wahren: dies impliziert ein neues Gleichgewicht zwischen Wettbewerb, Beschäftigung und sozialem Zusammenhalt, nationale Bündnisse und einen verbesserten sozialen Dialog auf der sektoralen Ebene in Europa.

Die Gruppe ist überzeugt, dass die Europäische Union einen positiven Ansatz finden muss: Es gilt, Neues zu schaffen und Bestehendes zu verbessern; nur zu

ermitteln, was zu vermeiden ist, reicht nicht aus. Ein solcher Ansatz, der sich auf Benchmarking, Innovation und soziale Eingliederung stützt, hat eine starke Eigendynamik, die neue Initiativen hervorbringt und dazu anspornt, das Niveau der Besten zu erreichen.

Strategie für den industriellen Wandel, Bericht der Gruppe hochrangiger Sachverständiger für die wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen industrieller Wandlungsprozesse, November 1998

Die Europäische Stelle zur Beobachtung des Wandels – die nächsten Schritte

Nach der Gründung ist nun der Aufbau der Europäischen Stelle zur Beobachtung des Wandels im Gange. Im Informations- und im technischen Bereich werden die Grundlagen geschaffen. Die Methodiken, die die Beobachtungsstelle zur Ausübung ihrer Funktion als effektive Informationsressource befähigen sollen, werden unter Beteiligung von Nutzergruppen entwickelt.

Im Jahr 2002 wird sich die Beobachtungsstelle auf die Analyse von zwei wichtigen Triebkräften des Wandels sowie auf die Herausforderungen, die diese für Unternehmen, Sektoren und Regionen darstellen, konzentrieren:

- die Herausforderungen im Zusammenhang mit den Informations- und Kommunikationstechnologien;
- die Veränderungen, die aus den Aktivitäten der Finanzmärkte und den sich daraus ergebenden Fusionen, Übernahmen und Entfusionierungen resultieren.

In diese Phase werden folgende Entwicklungen fallen:

- die Einrichtung des Web-Portals der Beobachtungsstelle;
- der Auftrag für die Erstellung einer Reihe von Syntheseberichten: diese werden sich schwerpunktmäßig damit befassen, wie Entwicklungen auf dem IKT- und den Finanzmärkten den Wandel in den verschiedenen Unternehmen, Sektoren und Regionen vorantreiben;
- zwei Veranstaltungen für den Austausch unter Experten:
 - ein Workshop für bis zu 30 Teilnehmer – er wird einer Reihe von Experten Gelegenheit zum Austausch über vorbildliche Verfahren auf Unternehmens-, sektoraler und regionaler Ebene geben, mit denen die Auswirkungen des durch den IKT- und den Finanzmarkt vorangetriebenen Wandels bewältigt werden können;

- ein Workshop, bei dem der Entwurf von Szenarien als Werkzeug für die Antizipation des Wandels in Unternehmen, Sektoren und Regionen entwickelt werden soll;

die Veröffentlichung von Zusammenfassungen im Anschluss an die Workshops, um die Arbeit und die Ergebnisse der Workshops einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

Liste der Redner

- Karl Aiginger, wissenschaftlicher Mitarbeiter für Industrieökonomie,
Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung
- Christine Asmussen, Leiterin von UNI-Finanz, Union Network
International, Schweiz
- Raymond-Pierre Bodin, Direktor, Europäische Stiftung zur Verbesserung
der Lebens- und Arbeitsbedingungen
- Jacques Chèrèque, Präsident des European Resources Centre for Industrial
Restructuring and Development (CERRM), Frankreich
- Emilio Gabaglio, Generalsekretär des Europäischen Gewerkschaftsbundes
(EGB)
- Barbara Gerstenberger, Forschungsleiterin, Europäische Stiftung zur
Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen
- Jeremy Harrison, Geschäftsführer, Observatory of Basic Skills, Basic Skills
Agency im Vereinigten Königreich
- Agnès Hubert, Gruppe für prospektive Analysen, Europäische Kommission
- Patrick Itschert, Generalsekretär, Europäischer Gewerkschaftsverband –
Textil, Bekleidung, Leder
- Josef Konvitz, Abteilungsleiter, Territorial Reviews and Sustainable
Development, OECD
- Thérèse de Liedekerke, Direktorin für soziale Angelegenheiten, Union der
Industrie- und Arbeitgeberverbände Europas (UNICE)
- Ian Little, Vorsitz, Wirtschafts- und Sozialausschuss
- Jacques Maire, Vertreter für europäische und internationale
Angelegenheiten, Ministerium für Beschäftigung und Solidarität,
Frankreich
- Régine Matthijsen, Organisatorin des Ausschusses für Arbeitsbeziehungen
und Sozialpolitik des Europäischen Runden Tisches von
Industriellen
- Charlie McKenzie, Amalgamated Engineering and Electrical Union,
Vereinigtes Königreich
- Jackie Morin, Referatsleiter, GD Beschäftigung und Soziales, Europäische
Kommission
- Leon Noorlander, Praktikant, Europäische Stiftung zur Verbesserung der
Lebens- und Arbeitsbedingungen
- Laurette Onkelinx, Stellvertretende Ministerpräsidentin und Ministerin für
Beschäftigung und Arbeit, Belgien
- Pedro Ortún, Direktor, GD Unternehmen, Europäische Kommission
- Reiner Plassman, Generalsekretär, Europäischer Zentralverband der
öffentlichen Wirtschaft (CEEP)

- Odile Quintin, Generaldirektorin, GD Beschäftigung und Soziales,
Europäische Kommission
- Steen Rasmussen, Vorsitzender des Banking Committee for European
Social Affairs (Bankausschuss für europäische soziale
Angelegenheiten)
- Olivier Richard, Generaldirektor des Europäischen Verbands der
Reinigungsindustrie
- Maria João Rodriguez, Sonderberaterin des portugiesischen
Ministerpräsidenten
- Janet Smith, Forschungsleiterin, Europäische Stiftung zur Verbesserung der
Lebens- und Arbeitsbedingungen
- Bruno Trentin, Mitglied des Europäischen Parlaments
- John Troth, Geschäftsführer, Broomfield Trading Services, Vereinigtes
Königreich
- Luc Van den Brande, Stellvertretender Vorsitzender, Ausschuss der
Regionen
- Eric Verborgh, Stellvertretender Direktor, Europäische Stiftung zur
Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen
- Robert Villeneuve, Europäischer Zentralverband der öffentlichen
Wirtschaft (CEEP)

Vorstellung der Redner

Karl Aiginger

Der Österreicher Karl Aiginger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter für Industrieökonomie beim Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung. Außerdem ist er Gastprofessor an der Stanford University, am MIT und an der UCLA. Den Schwerpunkt seiner Forschungsarbeiten bilden die Industriepolitik sowie die Wettbewerbsfähigkeit von Branchen, Sektoren und Ländern. Karl Aiginger ist Herausgeber des *Journal of Industry, Competition and Trade* und erstellt im Auftrag der GD Unternehmen der Europäischen Kommission und des ERECO-Konsortiums Berichte zur Wettbewerbsfähigkeit. Er ist Mitglied des Aufsichtsrats der OIAG Holding und Mitglied des Vorstands der Austrian Business Agency.

Christine Asmussen

Geboren in Kopenhagen, Dänemark, arbeitete Christine Asmussen für verschiedene Institutionen der Europäischen Union in Brüssel, so für das Europäische Parlament und die Europäische Kommission, bevor sie 1995 die Position des politischen Sekretärs bei UNI-Europa (früher Euro-FIET) im Brüsseler Büro der Organisation übernahm. 1998 wechselte sie in die UNI-Zentrale (Union Network International) in Genf, wo sie die Position der Leiterin der Abteilung UNI-Finanz innehat. UNI-Finanz sind Gewerkschaften in der ganzen Welt im Bereich Banken, Versicherungen und Zentralbanken angeschlossen. In Europa sind UNI-Europa Finanz 80 Gewerkschaften angegliedert, in denen 1,3 Millionen Arbeitnehmer im Finanzsektor organisiert sind.

Raymond-Pierre Bodin

Raymond-Pierre Bodin (Doktor der Soziologie) wurde 1948 in Frankreich geboren und begann seine Laufbahn 1969 im Arbeitsministerium, wo er zunächst in der Forschung und dann als offizieller Vertreter tätig war. Von 1974 bis 1989 war er Professor für Sozialpsychologie und Arbeitssoziologie an der Pierre-Mendès-France-Universität in Grenoble. 1989 wurde Herr Bodin Geschäftsführer des Kunststoffunternehmens Eurotec Manducher (Klöckner-Gruppe) und anschließend Personaldirektor von Klöckner Automotive, eine Position, die er bis 1996 innehatte. Von 1996 bis 2000 war er Leiter der Personalabteilung bei Rhône-Poulenc Rorer (seit Januar 2000 Aventis Pharma). Derzeit Direktor der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen hat Raymond-Pierre Bodin außerdem den Vorsitz der *Agence Nationale pour l'Emploi* (Frankreich) inne und ist internationaler Sachverständiger der Internationalen Arbeitsorganisation.

Jacques Chérèque

Jacques Chérèque, der 1928 geboren wurde, begann seine berufliche Laufbahn als Stahlarbeiter und wurde später Vorarbeiter und dann Produktionsleiter im Pompey-Stahlwerk in Lothringen, Frankreich. Von 1966 bis 1984 hatte er verschiedene Positionen in der CFDT (Confédération Française Démocratique du Travail) inne. Anschließend wurde er Präfekt und trug die Verantwortung für die industrielle Umstrukturierung der Region Lothringen. Von 1988 bis 1991 war er zuständiger Minister für territoriale Entwicklung und Rekonversionen in der Regierung unter Michel Rocard. Von 1988 bis März 2001 war er erster Vizepräsident des Generalrats des Departements Meurthe-et-Moselle (Lothringen) und war als solcher verantwortlich für territoriale Entwicklung und Umweltschutzfragen. Anschließend wurde er Generalrat. Derzeit ist er (sozialistischer) Regionalrat der Region Lothringen. Dieses Amt wird er bis zum Jahr 2004 bekleiden. Jacques Chérèque ist Präsident des European Resources Centre for Industrial Restructuring (CERRM).

Emilio Gabaglio

Emilio Gabaglio stammt aus Como, Italien. Nach Abschluss seines Wirtschaftsstudiums an der Katholischen Universität Mailand war er als Lehrer tätig, bis er 1964 der Gewerkschaftsbewegung beitrug. Von Mitte der 60er Jahre bis 1972 arbeitete er für die ACLI (die italienische christliche Arbeitnehmervereinigung), zu deren nationalem Präsidenten er 1969 gewählt wurde. 1974 wurde Emilio Gabaglio hauptamtlicher Mitarbeiter der CISL, in deren Generalrat er 1997 gewählt wurde (Delegierter der CISL beim TUAC und Mitglied der Delegation der italienischen Arbeitnehmer bei der Konferenz der IAO). 1983 wurde er zum Nationalsekretär gewählt. Als Mitglied des Exekutivausschusses des EGB seit dessen dritter Konferenz im Jahr 1979 befasst sich Emilio Gabaglio schon seit langem mit europäischen Angelegenheiten und ist außerdem Mitglied der Europäischen Bewegung. Derzeit ist er, nach seiner Wahl im Mai 1991 und seiner Wiederwahl in den Jahren 1995 und 1999, Generalsekretär des EGB.

Jeremy Harrison

Jeremy Harrison ist derzeit Entwicklungsleiter der Beobachtungsstelle für Grundfertigkeiten (Observatory of Basic Skills) des Amtes für Grundfertigkeiten (Basic Skills Agency) im Vereinigten Königreich. Er ist Fakultätsmitglied des Cambridge International Land Institute am Fitzwilliam College, Cambridge, und Autor und Dozent auf dem Gebiet der regionalen und lokalen Wirtschaftsentwicklung. Er gehörte dem Team an, das dem Europäischen Sozialfonds in den Jahren 1995 bis 2001 technische Unterstützung im Rahmen der Gemeinschaftsinitiativen ADAPT and Employment leistete. Zuvor gehörte er dem

Büro für technischen Unterstützung FORCE an. Jeremy Harrison arbeitet seit 1982 häufig mit der Europäischen Kommission zusammen.

Agnès Hubert

Agnès Hubert wurde in Algerien geboren und wuchs in Asien und Afrika auf. Sie studierte Wirtschaft, Philosophie und Politikwissenschaft in Paris und London. Bevor sie 1981 zur Europäischen Kommission kam, war sie als Journalistin tätig. In der Kommission befasste sich Agnès Hubert mit den Nord-Süd-Beziehungen, der Gleichbehandlung von Frauen und Männern und mit Kommunikation. Fünf Jahre leitete sie das Referat, das sich mit der Gleichstellung von Frauen beschäftigt, bevor sie Mitglied der Gruppe für prospektive Analysen wurde. Seit einiger Zeit ist Frau Hubert Mitglied des Teams, dem die Vorbereitung des *Weißbuchs „Regieren in Europa“* obliegt.

Patrick Itschert

Nach seinem Wirtschaftsabschluss an der Université Libre de Bruxelles begann Patrick Itschert seine Laufbahn als Assistent bei der Stiftung Roi Baudouin. Er arbeitete zunächst als Berater für das Kabinett des belgischen stellvertretenden Ministerpräsidenten und für das Finanzministerium (wo er für Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung in einer Reihe von Industriezweigen zuständig war) und wurde dann Berater des belgischen Instituts für Textilien und Bekleidung (ITCB). Beim ITCB befasste er sich schwerpunktmäßig mit der Untersuchung von Investitionsanforderungen, Handelspolitiken und der Schulung von Unternehmen der Textil- und Bekleidungsbranche. Später wurde Herr Itschert Direktor des ITCB. Derzeit ist er Generalsekretär des Europäischen Gewerkschaftsverbands – Textil, Bekleidung, Leder (EGV-TBL), dem 52 Organisationen aus 27 europäischen Ländern angehören, die insgesamt 1,5 Millionen Arbeitnehmer in ganz Europa organisieren.

Josef W. Konvitz

Josef W. Konvitz studierte an der Cornell University und der Princeton University und gehörte von 1973 bis 1992 der Fakultät der Michigan State University an. Dort stieg er in den Rang eines Professors auf und führte Forschungsarbeiten in den Bereichen Stadtgeschichte, Wirtschaftsgeschichte sowie Technologie- und Wissenschaftsgeschichte durch. Derzeit leitet Josef W. Konvitz die Abteilung „Territorial Reviews and Sustainable Development“ der OECD in Paris. Diese Abteilung führt Forschungen zu Art und Umfang territorialer Herausforderungen und Möglichkeiten durch und befasst sich mit Politiken auf verschiedenen Regierungsebenen, die als Leitlinien für die territoriale Entwicklung dienen sollen.

Thérèse de Liedekerke

Die Belgierin Thérèse de Liedekerke hat einen Abschluss in Politikwissenschaft der Université Libre de Bruxelles und einen Masters Degree in Weltwirtschaft von der London School of Economics. 1990 kam sie zur UNICE, wo sie in der Abteilung für Außenbeziehungen arbeitete. Drei Jahre später wurde sie Beraterin in der Abteilung für soziale Angelegenheiten derselben Organisation. Seit Oktober 1996 ist Frau de Liedekerke Direktorin für soziale Angelegenheiten der UNICE.

Ian Little

Ian Little hatte 17 Jahre lang verschiedene Positionen im Finanzbereich in der Fertigungsindustrie inne und war anschließend zwölf Jahre lang im allgemeinen Management tätig, davon mehr als acht Jahre als CEO von Anderson Strathclyde PLC, einem großen, weltweit tätigen Hersteller von Bergbaumaschinen. Von 1985 bis 1987 hatte er den Vorsitz des schottischen Industrieverbands CBI inne. Von 1989 bis März 2001 hatte er verschiedene Funktionen inne, so bekleidete er mehrere öffentliche Ämter, war mehrfach Vorstandsmitglied und arbeitete als unabhängiger Berater. Seit 1990 gehört er dem Wirtschafts- und Sozialausschuss an. Von 1996 bis 1998 war er gewählter Vorsitzender der Fachgruppe Industrie und von 1998 bis 2000 stellvertretender Vorsitzender der Arbeitgebergruppe. Seit März 2000 ist er Vorsitzender dieser Gruppe.

Charlie McKenzie

Charlie McKenzie arbeitete zunächst als Buchhalter, erkannte jedoch schnell, dass ihn diese Tätigkeit nicht ausfüllte. Er arbeitete sich nach oben und ist heute eines der führenden Mitglieder der britischen AEEU (Amalgamated Engineering and Electrical Union). Seit dem Zusammenschluss der EETPU mit der AAEU im Jahr 1992 befasst sich Charlie McKenzie schwerpunktmäßig mit der Entwicklung der europäischen und internationalen Abteilung der Gewerkschaft. Im Rahmen dieser Tätigkeit war er Sonderberater des EMB in Brüssel, wo er bei der Entwicklung und bei den Verhandlungen über einen Europäischen Betriebsrat mitwirkte. 1999 bat ihn Sir Ken Jackson, die Aktivitäten der obersten regionalen und nationalen Funktionäre der Gewerkschaft zu koordinieren. Eines der Sonderprojekte, die auf diese Ernennung zurückgingen, bestand darin, die israelischen und palästinensischen Gewerkschaften durch die Organisation von Arbeitsprogrammen zusammenzubringen.

Jacques Maire

Jacques Maire ist Vertreter des französischen Ministeriums für Beschäftigung und Solidarität auf europäischer und internationaler Ebene. Er zeichnet verantwortlich

für die Einrichtung einer Delegation, die zwei Unterdirektionen und vier Büros (Europa, international, multilateral, Kooperation), 53 Beamte und 15 Berater für soziale Angelegenheiten im Ausland umfasst. Auf der europäischen Ebene war er beteiligt an der Einrichtung des Ausschusses für den sozialen Dialog über europäische und internationale Fragen (CDSEI) – dem er auch vorstand; der Organisation von Aktivitäten für die französische Präsidentschaft; der Einrichtung von bilateralen Arbeitsprogrammen mit den wichtigsten Wirtschaftspartnern Frankreichs und der Aushandlung bilateraler Vereinbarungen: Frankreich/IAO, Frankreich/WGO, bi- oder multilaterale Kooperations- oder Fördermaßnahmen.

Régine Matthijsen

Régine Matthijsen hat ein Sprachenstudium an der Universität Genf, Schweiz, sowie ein Betriebswirtschaftsstudium (mit Schwerpunkt auf internationalem Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen) an der Universität Düsseldorf, Deutschland, abgeschlossen. Darüber hinaus hat sie weitere Studien absolviert und war im Vereinigten Königreich, in den Vereinigten Staaten und in Frankreich in Praxis und Lehre tätig. Während der letzten 15 Jahre war sie bei Philips International NV in den Niederlanden verantwortlich für internationale Arbeitsbeziehungen und soziale Maßnahmen weltweit. Régine Matthijsen war Vorsitzende verschiedener internationaler Ausschüsse und ist derzeit Organisatorin des Ausschusses für Arbeitsbeziehungen und Sozialpolitik des ERT (Europäischer Runder Tisch von Industriellen).

Jackie Morin

Jackie Morin wurde 1958 geboren und ist Doktor der Wirtschaftswissenschaften (Universität Paris I). Das Thema seiner Doktorarbeit war die Schwarzarbeit in Europa und ihre Implikationen für die Wirtschaftstheorie. Seit 1986 ist er Mitarbeiter der Generaldirektion Beschäftigung und Soziales. Im Dezember 2000 wurde er Leiter der Abteilung „Interprofessioneller sozialer Dialog, Arbeitsbeziehungen und Anpassung an den Wandel“.

Laurette Onkelinx

Nach Abschluss ihres Jurastudiums mit dem Magistertitel war Laurette Onkelinx als Dozentin für Verwaltungswissenschaften sowie als Rechtsanwältin am Gericht in Lüttich tätig. 1992 wurde sie Ministerin für soziale Eingliederung, Volksgesundheit und Umwelt in der belgischen Regierung. Später wurde sie zur Ministerpräsidentin in der Regierung der Französischen Gemeinschaft Belgiens ernannt, wo sie zunächst für den öffentlichen Dienst, die Kinderpolitik und die Gesundheitsförderung und später für den Unterricht, die Medien, die Jugendhilfe und die Gesundheitsförderung

verantwortlich war. Seit Juli 1999 ist sie stellvertretende Ministerpräsidentin und Ministerin für Beschäftigung in der belgischen Regierung. Frau Onkelinx war Vizepräsidentin der Abgeordnetenkammer in Belgien (Vorsitzende des Justizausschusses und Vorsitzende der sozialistischen Fraktion), Mitglied des Vorstands der sozialistischen Partei und Vorsitzende der Commission Interfédérale des Femmes Socialistes (interföderale Kommission sozialistischer Frauen).

Pedro Ortún

Pedro Ortún Silvan, geboren in Madrid, ist ausgebildeter Fertigungsingenieur mit den Spezialgebieten Chemie und Industrieorganisation. Er hat einen Dokortitel in Betriebswirtschaft der Hochschule für Fertigungsingenieure in Madrid. Pedro Ortún war sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor tätig. Er war Mitglied der Forschungsabteilung der Division Unternehmensentwicklung des spanischen Chemiekonzerns UERT und Kabinettsmitglied des spanischen Ministers für Industrie und Energie. Seit 1988 arbeitet Herr Ortún als Direktor für die Europäische Kommission. Am 1. Januar 2000 wurde er zum Direktor in der neuen GD Unternehmen ernannt, wo er für Dienstleistungen, Handel, e-Commerce und den Datenaustausch zwischen Verwaltungen zuständig ist.

Rainer Plassman

Der Deutsche Rainer Plassmann ist seit Oktober 2000 Generalsekretär des CEEP (Europäischer Zentralverband der öffentlichen Wirtschaft). Gemäß ihren Statuten ist es das Hauptziel des CEEP, die ihm angegliederten Unternehmen vor den europäischen Institutionen zu vertreten. Dazu zählen die Wahrung der Interessen der Mitglieder sowie die Förderung von Initiativen, die Formulierung neuer Vorschläge und die Erstellung von Studien im Interesse der Mitglieder. Vor seiner Arbeit für den CEEP war Rainer Plassman Leiter der für strategische Fragen zuständigen Abteilung bei den Stadtwerken Köln. Er arbeitet seit 1999 als Vertreter der europäischen lokalen Unternehmen.

Odile Quintin

Odile Quintin studierte öffentliches Recht und Politikwissenschaft in Lyon. Nachdem sie kurze Zeit am interuniversitären Institut für vergleichendes Recht in Brüssel tätig war, wechselte Odile Quintin 1971 zur Europäischen Kommission. Nach drei Jahren in der GD Landwirtschaft und acht Jahren in der GD Außenbeziehungen kam sie 1982 zur GD Beschäftigung und Soziales. In dieser Generaldirektion sammelte sie Erfahrungen in den folgenden Bereichen: Beschäftigung und Gleichstellung von Frauen und Männern, soziale Sicherheit und soziale Maßnahmen sowie Europäischer Sozialfonds. 1996 wurde sie kommissarisch

stellvertretende Generaldirektorin und im Juli 2000 Generaldirektorin der GD Beschäftigung und Soziales. Außerdem ist Frau Quintin Mitglied des Verwaltungsrats der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin und der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz in Bilbao.

Steen A. Rasmussen

Der Däne Steen A. Rasmussen schloss sein Studium 1971 mit dem Titel eines Master of Law ab. Drei Jahre später wurde er als Rechtsanwalt zugelassen und bestand 1976 seine Anwaltsprüfung. Ein Jahr später nahm er seine Arbeit beim dänischen Arbeitgeberverband auf, dessen Direktor er später wurde. Während der vergangenen zehn Jahre war Steen Rasmussen Verwaltungsdirektor der dänischen Arbeitgebervereinigung, wo er für den Finanzsektor verantwortlich zeichnete. Darüber hinaus ist Herr Rasmussen Vorsitzender des Banking Committee for European Social Affairs (Bankausschuss für europäische soziale Angelegenheiten) und Mitglied des Rats für die Zusatzrente (ATP). Er ist als Richter am Industriegericht tätig und ist nach wie vor mit der juristischen Fakultät der Universität Kopenhagen verbunden, die er als externer Prüfer unterstützt.

Olivier Richard

Der Franzose Olivier Richard arbeitete als ständiger Vertreter des Europäischen Verbands der Reinigungsindustrie in Brüssel. 1992 kam er zur UNICE, wo er als Koordinator der Arbeitgebergruppe im beratenden Ausschuss für Sicherheit, Hygiene und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz tätig war. Später arbeitete Olivier Richard bei der UNICE als Koordinator für den Verwaltungsrat der Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz in Bilbao und den Verwaltungsrat der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin. Später war er zuständig für Arbeitsrecht, Arbeitsbedingungen, Sicherheit und Gesundheit, Arbeitsbeziehungen und die Koordination mit sektoralen Organisationen der UNICE. Derzeit ist Herr Richard Generaldirektor des Europäischen Verbands der Reinigungsindustrie.

Maria João Rodrigues

Maria João Rodrigues arbeitet als Sonderberaterin des portugiesischen Ministerpräsidenten. Außerdem ist sie ordentliche Professorin für Wirtschaft an der Universität Lissabon. Frau Rodrigues ist derzeit die Vorsitzende der Hocharangigen Gruppe für Arbeitsbeziehungen und die Bewältigung des Wandels in Europa.

Bruno Trentin

Bruno Trentin wurde 1926 in Frankreich geboren. Von 1941 bis 1945 war er Mitglied der Widerstandsbewegung in Frankreich und Italien. 1950 trat er der italienischen kommunistischen Partei bei und war von 1960 bis 1973 Mitglied des Zentralkomitees und von 1962 bis 1966 Parlamentsmitglied. Ab 1949 arbeitete er im Büro für Wirtschaftsforschung des allgemeinen italienischen Arbeitnehmersverbands (CGIL). 1958 wurde er zum stellvertretenden Sekretär des CGIL gewählt. 1962 wurde er Generalsekretär des Verbands der italienischen Metallarbeiter (FIOM), eine Position, die er bis zum 30. Juni 1994 innehatte. Im Juni 1994 übernahm er die Verantwortung für das Programmbüro seines Gewerkschaftsverbands. Dieses Amt übte er bis zu seiner Wahl ins Europäische Parlament im Juni 1999 aus. Hern Trentin wurde von der Universität Padua, Italien, der Titel eines Doktor jur. verliehen.

John Troth

John Troth ist Geschäftsführer von Broomfield Trading Services. Er ist im Keramiksektor im Vereinigten Königreich tätig und verfügt über Handelserfahrung in allen Industrieländern. Er hat sich im Vereinigten Königreich im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung auf nationaler Ebene stark engagiert und ist derzeit im Bereich der Hochschulbildung sowie der Laufbahnberatung und -betreuung tätig.

Luc Van den Brande

Luc Van den Brande studierte Jura an der Katholischen Universität Leuven und war ab 1970 als Rechtsanwalt beim Gericht in Mechelen tätig. Seine politische Laufbahn begann 1975, als er der Jugendorganisation der CVP als Mitglied des nationalen Parteibüros beitrug. Drei Jahre später wurde er Mitglied des nationalen Parteivorstands. 15 Jahre lang war er Parteichef der CVP in der Region Mechelen, 1987 wurde er stellvertretender Vorsitzender der CVP auf nationaler Ebene. Seit Anfang der 90er Jahre ist Luc Van den Brande Mitglied des flämischen Abgeordnetenhauses als Abgeordneter der Region Mechelen-Turnhout. Derzeit ist er stellvertretender Vorsitzender des Ausschusses der Regionen. Weitere Positionen, die Luc Van den Brande innehat, sind Senator der Gemeinschaft, Vizepräsident der Versammlung der Regionen Europas und aktives Mitglied der Parlamentarischen Versammlung des Europarats und der Versammlung der Westeuropäischen Union.

Eric Verborgh

Der Belgier Eric Verborgh wurde 1941 in Brüssel geboren. Er hat einen Abschluss in Industriepsychologie der Université Libre de Bruxelles (ULB), wo er seine Laufbahn

1966 als Forscher im Institut für Soziologie begann. 1972 kam er als Forschungsleiter zum belgischen Produktivitätszentrum. 1978 wurde er Programmmanager beim belgischen Institut zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Während dieser Zeit war er außerdem Assistent an der Universität Brüssel und Dozent an der Ecole Ouvrière Supérieure (EOS) in Brüssel. Seit 1985 ist er stellvertretender Direktor der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin, von Juli 1999 bis April 2000 hatte er dort kommissarisch das Amt des Direktors inne.

Robert Villeneuve

Robert Villeneuve wurde 1938 in Frankreich geboren. Als Elektroingenieur kam er 1963 zu EDF-GDF (Electricité de France-Gaz de France), wo er verschiedene technische Positionen innehatte, bis er sich dem Bereich Personal/Ausbildung zuwandte. Derzeit ist er Generaldirektor der Abteilung Humanressourcen und Soziale Angelegenheiten dieses Unternehmens. Von 1983 bis 1991 war er stellvertretender Direktor der nationalen Beschäftigungsagentur (ANPE) in Frankreich. Er ist außerdem außerordentlicher Professor an der französischen Nationalen Hochschule für Verwaltung (ENA). Von 1995 bis 2001 war er Vorsitzender der Kommission für soziale Angelegenheiten, Beschäftigung und berufliche Bildung beim CEEP in Brüssel. Bis Ende 2000 leitete er das Projekt Eurexter (Territorial excellence in Europe) und ist gegenwärtig an der Nachbereitung der Ergebnisse dieses Projekts beteiligt. Außerdem ist Robert Villeneuve Mitglied des Lenkungsausschusses der ESBW, der von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin eingesetzt wurde.

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Den Wandel verstehen, antizipieren und bewältigen

Triebkräfte des Wandels erkennen

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

2002 – 41 S. – 16 x 23,5 cm

ISBN 92-897-0138-2



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN
L-2985 Luxembourg

ISBN 92-897-0138-2



9 789289 701389