

EUROPÄISCHER AUSSCHUSS FINANZHILFE-VEREINBARUNG
SOZIALER DIALOG 2015/2016
IM POSTSEKTOR VS/2015/0054

PROGRAMM 2015-2016 SDC

Gemeinsame Erklärung über
die Entwicklung des Postsektors

ABSCHLUSSBERICHT

PROJEKT „MOBILISIERUNG DER
SOZIALPARTNER IN EINEM NEUEN
KONTEXT“



Mit Unterstützung der GD Beschäftigung, Soziales und
Integration der Europäischen Kommission

INHALT

1. Einleitung	5
2. Danksagungen	7
3. Methodologie	9
4. Hauptergebnisse des Projekts	11
5. Kurzdarstellung	15
6. Überarbeiteter Berichtsentwurf	21
7. Schulungsseminar zu E-commerce and neuen Dienstleistungen	53
a. Tagesordnung	54
b. Teilnehmerliste	56
8. Abschlusskonferenz	61
a. Tagesordnung	62
b. Teilnehmerliste	64

USB

- **Präsentationen**
 - Schulungsseminar
 - Abschlusskonferenz
- **Fragebogenergebnisse**
- **Analyse der Vereinbarungen (16 Länderprofile)**

Die Erstellung dieser Publikation ist den Anstrengungen der Mitglieder der Arbeitsgruppe ‚Entwicklungen im Postsektor‘ des Europäischen Ausschusses Sozialer Dialog Post und der Unterstützung von PostEurop und UNI Europa zu verdanken.

Selektive Verteilung. Nicht zum Verkauf. Alle Rechte vorbehalten.

Ohne die schriftliche einvernehmliche Genehmigung des Europäischen Ausschusses Sozialer Dialog Post darf kein Teil dieser Publikation aus welchem Grund auch immer in beliebiger Form oder mit beliebigen, weder elektronischen noch mechanischen Mitteln einschließlich von Fotokopierern oder Mikrofilmen, vervielfältigt oder verwendet werden.

EINLEITUNG

Nach der Verabschiedung einer „Gemeinsamen Erklärung zur Entwicklung des Postsektors“ am 22. Juni 2007 führte der europäische Ausschuss für Sozialen Dialog im Postsektor die Initiative „Soziale Beobachtungsstelle den Postsektor“ ein. Im Rahmen dieser Initiative wurden in den Jahren 2008-2009, 2010-2011 und 2013-2014 mehrere von der Europäischen Kommission, PostEurop und UNI Europa gemeinsam finanzierte Projekte durchgeführt. Sie ermöglichten ein besseres Verständnis der wichtigsten sozialen Entwicklungen im Postsektor aller EU-Mitgliedsstaaten.

Diese Projekte befassten sich vor allem mit dem sozialen Wandel bei nationalen Postunternehmen und analysierten dafür die Entwicklung der Arbeitsorganisation in mehreren wichtigen Tätigkeitsfeldern sowie die Rolle des sozialen Dialogs bei der Unterstützung dieser Entwicklung. Außerdem analysierten sie die Entwicklung des Postsektor-Umfelds. Das aktuelle Projekt ist ebenfalls Teil dieser Initiative und zielt darauf ab, die Überlegungen sowohl in Bezug auf die Entwicklung des Postsektorkontexts als auch auf den internen Wandel der Postgesellschaften voranzutreiben.

Als wichtiger Meilenstein in der Arbeit des Ausschusses für Sozialen Dialog wurde am 18. April 2012 die „Neue gemeinsame Erklärung zur Entwicklung im Postsektor“ (siehe <http://www.postsocialdialog.eu/?nodeld=94415>) unterzeichnet. Diese Erklärung ermöglichte die Vorlage einer gemeinsamen Bewertung der Lage des Postsektors durch die europäischen Sozialpartner und die Festlegung der Grundprinzipien zur Begleitung dieser Entwicklung. Außerdem bereitete sie den Weg und ermutigte alle Postbetreiber und Gewerkschaften, ihre Erfahrungen miteinander zu teilen, um zwischen den EU-Sozialpartnern ein gewinnbringendes Lernen voneinander zu ermöglichen. Die Sozialpartner verpflichteten sich darüber hinaus zu einem kontinuierlichen Überwachungsprozess und zur Sammlung ausgewählter guter Praktiken. Das Projekt „Mobilisierung der Sozialpartner in einem neuen Kontext“ wurde innerhalb dieses Rahmens geführt.

Das vorausgehende Projekt der Arbeitsgruppe ‚Entwicklung des Postsektors‘ aus den Jahren 2013-2014 hatte unterstrichen, dass sich der Sektor an einem entscheidenden Punkt des lange andauernden Transformationsprozesses befindet, mit einem beschleunigten Rückgang des Postvolumens. Es zeigte, dass der Erfolg dieses Transformationsprozesses direkt mit der Fähigkeit der Sozialpartner zusammenhängt, den nachhaltigen Wandel bei den Postbetreibern zu unterstützen. Außerdem wurde deutlich, dass sich das Postumfeld seit Beginn der Initiative ‚Soziale Beobachtungsstelle‘ massiv verändert hat, mit einem stetigen Wachstum in den Tätigkeitsbereichen Paket und e-Commerce und einem zunehmend kundenorientierten Markt. Dieses sich wandelnde Umfeld birgt neue Herausforderungen für Arbeitgeber und -nehmer, aber auch neue Chancen. Das Projekt „Mobilisierung der Sozialpartner in einem neuen Kontext“ ist eine Fortführung des Projekts „Entwicklung eines qualitativen Postdienstes im digitalen Zeitalter“, das der SDC 2013-2014 durchführte.

Die sich entwickelnden e-Commerce-Aktivitäten und die sich verändernden Kundenanforderungen sowie die gesellschaftlichen Entwicklungen und hier insbesondere die Seniorenwirtschaft sorgten für neue Hintergrundbedingungen. Sowohl für den e-Commerce als auch für die Nahbereichsdienste nutzen die Postbetreiber ihre Hauptvermögenswerte – ein umfangreiches physisches Netzwerk und ihre vertrauensvollen Beziehungen zu den Verbrauchern – zu ihrem Vorteil. Diese Dienste sind komplex, und für die europäischen Sozialpartner ist es wichtig, dass sie diese neuen, hoch wettbewerbsfähigen Märkte mit ihrer Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren besser verstehen. Diese Entwicklungen könnten neue Einkommens- und Beschäftigungsquellen erschließen, weshalb es wichtig ist, dass die Sozialpartner nach fairen und wettbewerbsfähigen Arbeitsbedingungen streben. Vor allem Schulungsprogramme und die Umschulung der Arbeitnehmer stehen im Zentrum der Diskussionen.

Der sich entwickelnde Kontext geht mit einer Beschleunigung interner Transformationsprozesse einher. Dieser interne Wandel ist inhaltlich unterschiedlich stark ausgeprägt und betrifft tendenziell einen Großteil der Mitarbeiter von Postbetreibern. Die Transformationsprozesse haben die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie die Kompetenzen in unterschiedlichem Ausmaß beeinflusst. Es

scheint, als hätten alle Betreiber, je nach ihrem wirtschaftlichen, soziopolitischen, nationalen und internen Kontext verschiedene Wege zur sozialen Anpassung eingeschlagen. Sie haben sich entweder auf Beschäftigungssicherheit, erhöhte interne Flexibilität, Lohn- und Statusverbesserungen oder die Regulierung der Arbeitszeit konzentriert. Die oben genannten Elemente sind nur Beispiele und wurden von den Postunternehmen auf unterschiedlichen Ebenen, meist in Kombination eingesetzt.

Aus oben genannten Gründen zielt das laufende Projekt darauf ab, tiefe Erkenntnisse über die Schlüsselaktivitäten der Postbetreiber auf den Gebieten e-Commerce und neue Nahbereichsdienste zu liefern. Hierbei war es entscheidend, die Herausforderungen und Gelegenheiten des Umfelds besser zu begreifen, aber auch innovative Praktiken zu ermitteln. Gleichzeitig bemühte man sich mit dem Projekt zu erkennen, welche nationalen Tarifvereinbarungen den sozialen Wandel in den Unternehmen unterstützten. Es verhalf den europäischen Sozialpartnern zu einem Überblick darüber, wie nationale Tarifverhandlungen in den untersuchten Ländern das Change Management bzw. die Umstrukturierung auf Ebene der Postbetreiber unterstützen könnten. Das Projekt sollte außerdem allgemeine Trends des sozialen Wandels erkennen. Die Ergebnisse verhalfen theoretisch zu einer Konzeptualisierung und Kategorisierung der verschiedenen Optionen, derer sich die nationalen Sozialpartner bei den Tarifverhandlungen vor dem Hintergrund des aktuellen sozialen Wandels im Postsektor bedienen. Somit trägt das Projekt maßgeblich zu den Überlegungen der Sozialpartner über die Entwicklung des Postsektors bei.

DANKSAGUNGEN

Dank der fruchtbaren Kooperation zwischen den europäischen Sozialpartnern und der engen Zusammenarbeit mit den Beratern von Ecorys und allen Beteiligten konnte das Projekt erfolgreich durchgeführt werden. PostEurop spielte beim Projektmanagement und als wichtige Stütze bei der Organisation der beiden Hauptveranstaltungen eine entscheidende Rolle. Während des gesamten Projekts war die Arbeitsgruppe 'Entwicklung im Postsektor' über jeden Schritt informiert. Die tägliche Umsetzung erfolgte durch das Projektteam mit Heike Ausprung, DP DHL, Hans Blikman, PostNL, Margaux Meidinger, La Poste, und Mircea Titei, Romanian Post auf Arbeitgeberseite und Jens Saverstam, Seko, Brian Scott, Unite, und Dimitris Theodorakis, UNI Europa, auf Gewerkschaftsseite.

Die Zusammenarbeit mit den Ecorys-Beratern Thijs Viertelhuizen, Nick van der Lijn und Agnieszka Makulec erfolgte auf kontinuierlicher Basis. Ihre Beiträge und Präsentationen bei den beiden Veranstaltungen waren wertvoll und lieferten wichtige neue Erkenntnisse über die wesentlichen Entwicklungen im Postsektor.

Unser besonderer Dank gilt auch den Rednern, die an beiden Projektveranstaltungen beteiligt waren. Hier sind besonders die Vertreter der Arbeitgeberseite aus Österreich, Belgien, Dänemark, Frankreich, Deutschland, Polen und Rumänien zu nennen, die ihre Erfahrung in Schlüsselaspekten des Sektors beisteuerten. Wichtige Beiträge kamen auch von Gewerkschaftsseite über Vertreter aus den Niederlanden, Italien, Polen, Portugal, Spanien, Schweden und Rumänien. Ihre Lageberichte zu ihrer nationalen Situation waren von hohem Wert für einen tieferen Einblick in jedes einzelne behandelte Thema.

Herzlich danken möchten wir auch der Rumänischen Post, die in Bukarest als Gastgeber der Abschlusskonferenz des Projekts auftrat, und sich dort durch effiziente Unterstützung und herzliche Betreuung hervortat.

Dankbar sind wir auch Botond Szebeny von PostEurop, Stephen DeMatteo von der UNI Global Union und Camilla Olivius von der GD Markt für ihre wertvollen Beiträge zu den Hauptherausforderungen im Postsektor anlässlich des Schulungsseminars über e-Commerce und neue Dienstleistungen.

Und schließlich möchten wir den Experten auf Seite der Postbetreiber aber auch der Gewerkschaften aus mehr als 20 europäischen Ländern danken, die Fragebogen beantworteten, an den Interviews mit dem Berater mitwirkten, den Abschlussbericht überarbeiteten und sich aktiv an den Projektveranstaltungen beteiligten.

Ein besonderer Dank gilt:

- Der Europäischen Kommission, besonders Sylvie Finne und David-Pascal Dion, für ihre Einladung zur Präsentation unserer Projektergebnisse vor den Sozialpartnern des Sektors anlässlich des "Forum de Liaison" der GD Beschäftigung;
- PostEurop, und hier vor allem Botond Szebeny, Antonino Scribellito und Birgit Reifgerste, mit denen wir in jeder Projektphase hervorragend zusammenarbeiteten;
- Waqas Ahsen und Laetitia Bruninx für ihre Unterstützung bei der Organisation des Schulungsseminars;
- Athina Georgiou und André Feio für ihre Hilfe bei der Vorbereitung der Abschlusskonferenz und bei der Kommunikation über diese Veranstaltung;
- Der Gewerkschaft UNI Europa für ihr Engagement und ihre Unterstützung, besonders durch Dimitris Theodorakis und Lucia Sampaio;
- Dem Projektteam, Margaux Meidinger, die das Projekt sehr effektiv leitete, und allen Mitgliedern für ihr Engagement und ihre enge Zusammenarbeit.

Dominique BAILLY
Vorsitzender des Ausschusses für sozialen Dialog im Postsektor (ASD Post)
Groupe La Poste

Brian SCOTT
Stellvertretender Vorsitzender ASD Post
Unite the Union

METHODOLOGIE

Das Projekt verfolgte verschiedene Zielsetzungen. Zunächst diente es ganz konkret dem Ziel, die europäischen Sozialpartner in den von den Postbetreibern entwickelten neuen Tätigkeitsfeldern, vor allem im e-Commerce und den neuen Dienstleistungen, zu schulen. In diesem Zusammenhang verhalf es den Mitgliedern des Ausschusses für Sozialen Dialog im Postsektor zu direktem Mehrwert. Nach mehreren Projekten zur Analyse des sozialen Wandels bei den europäischen Postbetreibern wurde außerdem das Ziel verfolgt, die Mittel, die diesen Wandel unterstützen, anhand einer tiefgehenden Analyse des Inhalts der bei den wichtigsten Postbetreibern geltenden Tarifverträge besser zu verstehen.

Das Projekt wurde von einem Team aus Sozialpartnern von PostEurop – Heike Ausprung, Hans Blikman, Margaux Meidinger und Mircea Titei – und von UNI – Jens Saverstam, Brian Scott und Dimitris Theodorakis – durchgeführt. Alle Mitglieder arbeiteten während des Projekts bei der Organisation der einzelnen Veranstaltungen und Genehmigung der einzelnen Schritte eng zusammen. Die drei externen Berater Thijs Viertelhuizen, Agnieszka Makulec und Nick Van der Lijn von Ecorys, der mit diesem Projekt betrauten Agentur, unterstützten das Projektteam und führten die Analyse durch. Regelmäßige Telefonkonferenzen zwischen dem Projektteam und dem Berater garantierten die reibungslose Implementierung. Die Arbeitsgruppe 'Postsektorentwicklung' (PSE) wurde anlässlich ihrer Treffen über den Projektfortschritt unterrichtet und genehmigte die einzelnen Schritte.

E-COMMERCE UND NEUE DIENSTLEISTUNGEN

Bei diesem Schlüsselthema des Postsektors, für das in den kommenden Jahren ein konstantes Wachstum erwartet wird, musste den Sozialpartnern einheitliches Schulungsmaterial an die Hand gegeben werden. Hierfür leistete der Ecorys-Berater Nick Van der Lijn zusammen mit dem Projektteam eine zweckdienliche Sekundärforschung, indem er alle zum Thema existierenden Studien und Daten zusammentrug.

Dieses Material wurde anlässlich eines am 17. und 18. November 2015 in Brüssel organisierten Schulungsseminars vorgestellt. 60 Teilnehmer aus 20 Ländern trafen zusammen. Das Seminar wurde in drei Sitzungen abgehalten. All diese Sitzungen bestanden aus vom Berater gelieferten theoretischen, übergreifenden Inhalten, die durch nationale Lageberichte von Experten der Arbeitgeber- und Gewerkschaftsseite veranschaulicht wurden:

1. Hauptherausforderungen für den Postsektor, mit Beiträgen von Ecorys, DG GROW, PostEurop und UNI
2. Der e-Commerce-Markt und die Wertschöpfungskette, mit Beiträgen von Ecorys, Deutsche Post DHL, Poczta Polska
3. Chancen der Nahbereichsdienste, mit Beiträgen von Ecorys, PostNord, bpost, La Poste und Postkom sowie von Communithings.

Um die Inhalte dieses Seminars noch weiter und auf innovative Art zu verbreiten, beschloss das Projektteam die Ausarbeitung eines Massive Open Online Course (MOOC). Dieser Onlinekurs besteht aus 15 Videos, die anlässlich des Seminars gedreht und durch einige animierte Bilder und Quiz bereichert wurden, damit dem Nutzer eine umfassende, dynamische Schulungserfahrung geboten werden kann. Der auf der Website des Ausschusses verfügbare MOOC soll an die Postbetreiber und Gewerkschaften aller EU-Mitgliedsstaaten, aber darüber hinaus auch an andere Akteure des Sektors verbreitet werden.

STUDIE ZU TARIFVERTRÄGEN

Die Studie zu Tarifverträgen sollte sich mit den detaillierten Inhalten der Verträge befassen, um so die Haupttrends des sozialen Wandels verstehen zu können. Zu diesem Zweck wählte das Projektteam zusammen mit dem Berater 16 nationale Postbetreiber aus Österreich, Belgien, Dänemark, Estland, Deutschland, Finnland, Frankreich, Irland, Italien, den Niederlanden, Polen, Portugal, Rumänien, Spanien, Schweden und dem Vereinigten Königreich aus. Hinter dieser Auswahl stand die Überlegung, lieber eine qualitative Analyse einer begrenzten Anzahl an Unternehmen als eine erschöpfende Studie zu bekommen. Bei der Auswahl der Länder achtete man auf eine gute Balance zwischen kleinen und großen Betreibern aus West und Ost sowie darauf, in verschiedenen Phasen des Wandels steckende Unternehmen einzubeziehen; die Auswahl hing außerdem von der Qualität der bestehenden Kontakte in diesen Ländern ab.

Die Analyse wurde von der Beratungsagentur Ecorys und einer externen Drittpartei vorgenommen. Der Berater nutzte im Wesentlichen zwei Informationsquellen. Zum einen wurden anhand von Fragebögen, die an alle 28 Mitgliedsstaaten ausgegeben wurden, Daten aus erster Hand gesammelt, um so einen Gesamtüberblick über den Wandel in der EU zu erhalten. Ergänzt wurde dies durch Telefoninterviews mit den Teilnehmern aus den 16 ausgewählten Ländern, mit dem Ziel, Zusatzinformationen vor allem über den Kontext der Tarifverhandlungen zu bekommen. Parallel dazu führte der Berater zum anderen eine Sekundärforschung durch, die in der Analyse der Tarifvertragsinhalte anhand einer detaillierten Analysetabelle für jedes der 16 Länder bestand.

Um die Ergebnisse der Analyse miteinander teilen und einen Dialog zwischen den Sozialpartnern anstoßen zu können, wurde am 24. und 25. Mai 2016 in Bukarest eine Abschlusskonferenz organisiert. Für den Ausschuss für Sozialen Dialog im Postsektor war es dabei wichtig, diese Veranstaltung in einem in den gesamten Projektverlauf intensiv eingebundenen östlichen Land zu organisieren. Zu der Konferenz kamen 52 Teilnehmer aus 18 Ländern zusammen. Sie wurde in sechs Themensitzungen organisiert, in denen der Berater die Studienergebnisse des jeweiligen Themas vortrug und ausgewählte nationale Lageberichte zum jeweiligen Thema vorgestellt wurden. Diese Themen galten als Haupttrends des sozialen Wandels. Die letzte Sitzung war übergreifend und prospektiv angelegt und sollte die Diskussion eröffnen.

- Sitzung 1: Beschäftigung
- Sitzung 2: Lohn- und Gehaltspolitik
- Sitzung 3: Arbeitsorganisation
- Sitzung 4: Externe und interne Mobilität
- Sitzung 5: Karriereplanung und Schulungsmaßnahmen
- Sitzung 6: Suche nach einem neuen sozialen und ökonomischen Gleichgewicht
- Sitzung 7: Welche Rolle kommt dem sozialen Dialog beim Wandel und zukünftigen Trends zu?

Auf der Grundlage der Auswertung der Fragebogen, der Analyse der Sekundärforschung und des Inhalts der Abschlusskonferenz erarbeitete der Berater einen detaillierten Abschlussbericht, der dieser Broschüre beiliegt. Dieser Bericht stellt die Hauptergebnisse der Tarifvertrags-Studie mit sowohl übergreifenden Erwägungen als auch länderspezifischen Beispielen vor.

HAUPTERGEBNISSE DES PROJEKTS

1. HINTERGRUND

Der Postsektor sah sich vor dem Hintergrund einer Marktöffnung aufgrund der Entwicklung neuer Technologien, die zu elektronischem Wettbewerb führten, mehrere Jahre lang einem Rückgang der Briefvolumen gegenüber. In diesem Zusammenhang mussten die Postbetreiber ihre Tätigkeiten diversifizieren, um neue Wachstumshebel zu finden, aber auch um die Beschäftigungsmöglichkeiten auszubauen. Daher ist es für die europäischen Sozialpartner von großer Bedeutung, die Chancen, die der boomende e-Commerce-Markt und die Entwicklung der Nahbereichsdienste bieten, besser zu nutzen. Diese Diversifizierung wurde kombiniert mit der kontinuierlichen und umfassenden Modernisierung der Tätigkeitsbereiche der etablierten Unternehmen, um deren Kostenstruktur zu optimieren; dieser Prozess wurde durch den sozialen Dialog eng begleitet. Daher muss unbedingt daran gedacht werden, dass all diese Veränderungen als Reaktion auf die regulatorischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen aufgetreten sind.

Unter diesen Gegebenheiten zielt das Projekt darauf ab, eine Analyse der beiden Hauptthemen des Postsektors anzubieten. Es konzentrierte sich zum einen auf die Entwicklung neuer Dienstleistungen in den Bereichen e-Commerce und Nahbereichsleistungen und ihre sozialen Auswirkungen, um so die europäischen Sozialpartner in die Lage zu versetzen, diese neuen Märkte und die damit für den Postsektor verbundenen Chancen besser zu verstehen. Zum anderen stieß es Überlegungen zum Change Management Prozess an, um mit der detaillierten Analyse der Tarifverträge, die bei den nationalen Postbetreibern zur Unterstützung des Wandels getroffen wurden, noch einen Schritt weiter zu gehen.

2. ENTWICKLUNG VON E-COMMERCE UND NEUEN NAHBEREICHSLEISTUNGEN

A. CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN DES E-COMMERCE FÜR POSTBETREIBER

Der e-Commerce-Markt erwies sich in den letzten Jahren als schnell wachsender, aber auch stark umkämpfter Markt. In dieser komplexen Wertschöpfungskette mit ihren zahlreichen Akteuren bieten sich den Postbetreibern zwar Entwicklungschancen, gleichzeitig sind sie aber auch einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt. Neben ihrem Kerngeschäft der Zustellung können die etablierten Postunternehmen ein breiteres Angebot an Dienstleistungen entwickeln, indem sie die Rückwärtsintegration entlang der e-Commerce-Wertschöpfungskette fördern, um entlang der gesamten Kette als globale Partner aufzutreten. Die angebotenen Dienstleistungen betreffen vor allem den Vertrieb, mit der Bereitstellung von Online-Marktplätzen, sowie die Zahlungserleichterung über Online-Lösungen, aber auch das Angebot von Fulfilment-Lösungen mit Lagerung und Kommissionierung. Der Ausbau dieser Dienstleistungen hängt vom Know-how der Postbetreiber, ihrer Stellung als Trusted Company und ihrer Kundenkenntnis ab. Gleichzeitig zeigt jedoch die Analyse der Akteure der e-Commerce-Wertschöpfungskette, dass sich einige Unternehmen, die mit ihren Kernkompetenzen weiter vorn in der Wertschöpfungskette stehen, mit der Entwicklung eines neuen Serviceangebotes mit Vorwärtsintegration befassen. So bemühen sich die Marktplätze beispielsweise zunehmend darum, Zustelldienste anzubieten, damit sie ebenfalls globale Partner werden können, die in der gesamten Wertschöpfungskette auf ihre eigenen Dienste zurückgreifen können.

In dieser Wertschöpfungskette ist der letzte Zustellkilometer für den Kunden von entscheidender Bedeutung. Die Postbetreiber müssen besser auf die Kundenbedürfnisse in Bezug auf Flexibilität, Schnelligkeit und Zustellmöglichkeiten reagieren. Hierfür scheinen sich in manchen Ländern flexible Arbeitsvereinbarungen und eine vermehrte Auslagerung operativer Leistungen zu entwickeln, die die Arbeitsorganisation beeinflussen (z.B. Outsourcing, Lizenzvergabe, flexible Arbeitsvereinbarungen und Zeitarbeit). Hinzu kommt bei mehreren Postbetreibern die vermehrte Zusammenlegung und höhere Komplexität der Zustellung von Brief- und Paketpost. Die Entwicklungen in der Arbeitsorganisation zeigen darüber hinaus die Tendenz zur Ausweitung der Zustellzeiten am Tag und am Wochenende, damit die Zustellung vermehrt dann möglich ist, wenn der Kunde zu Hause ist. Vor dem Hintergrund

der neuen Kundenbedürfnisse und Qualitätsanforderungen unterstrich das Projekt, dass sich der Wettbewerb in diesem Tätigkeitsfeld nicht nur an Einsparmaßnahmen, sondern auch an der Qualität des Serviceangebots offenbart.

B. DAS POTENZIAL DER NEUEN NAHBEREICHSDIENSTE

Bei den von Postbetreibern getesteten oder umgesetzten Nahbereichsdiensten herrscht eine enorme Vielfalt. Diese Dienste, die normalerweise durch die Personalisierung der Beziehung gekennzeichnet sind, liegen auf einer Linie mit den neu entstehenden gesellschaftlichen Bedürfnissen wie vor allem Seniorenwirtschaft, die Nachfrage nach einer zeitnahen Zustellung von Frischeprodukten, aber auch die Optimierung von öffentlichen Dienstleistungen.

Das Projekt belegt, dass es für die etablierten Postunternehmen ein Potenzial zur Entwicklung neuer Serviceleistungen für Privatkunden gibt, basierend auf ihrem erweiterten Netzwerk und der vertrauensvollen Beziehung zu den Kunden. Nationale Postbetreiber verfügen in der Tat über einen einzigartigen Mehrwert hinsichtlich Kundennähe und physische Vernetzung, vor allem in der digitalen Wirtschaft. Diese Entwicklung schafft Beschäftigungsmöglichkeiten, da die traditionellen Zustellfahrten durch Mehrwertleistungen ergänzt werden können. In diesem Zusammenhang besteht die Notwendigkeit zur Entwicklung neuer Kompetenzen durch Schulung und Umschulung vorhandener Mitarbeiter mit lebenslangen Lernperspektiven, aber auch zur Rekrutierung neuer, qualifizierter Arbeitskräfte.

3. DIE TARIFVERTRÄGE SIND WICHTIGE INSTRUMENTE FÜR DIE UNTERSTÜTZUNG DES WANDELS

A. ALLGEMEINE ERWÄGUNGEN

Die nationalen Postbetreiber stehen gemeinsamen Herausforderungen gegenüber, befinden sich jedoch in verschiedenen Phasen des Umbruchs. Insgesamt gelang es den Postbetreibern mithilfe der Unterstützung und des Engagements der Gewerkschaften, gut, den Wandel zu begleiten und seine Auswirkungen abzumildern, vor allem durch die Unterzeichnung von Tarifverträgen. Dabei ergibt sich, dass unter den Sozialpartnern Einigkeit über die Notwendigkeit zum Umbau der Organisationen, den Bedarf an neuen Kompetenzen und an einer erhöhten Flexibilität des Personals bei gleichzeitigem Erhalt guter Arbeitsbedingungen herrscht.

Der Inhalt der Arbeitsverträge unterscheidet sich in den EU-Mitgliedsstaaten aufgrund unterschiedlicher nationaler Kontexte vor allem hinsichtlich der sozialen Rahmenverordnungen und der Struktur der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sehr. Er ist außerdem eng verbunden mit der internen Situation der Unternehmen, die sich in unterschiedlichen Stadien des Wandels befinden. So ist der nationale Kontext wichtig, um den Change Management-Prozess bei jedem Postbetreiber, der einige Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten und Optimierung der Personalstruktur getroffen hat, zu begreifen. In diesem Zusammenhang bemühten sich die Postbetreiber um die richtige Balance in Bezug auf Flexibilität der Arbeitsvereinbarungen und Beschäftigungssicherheit. Das Projekt ermöglichte die Identifikation einiger besonders innovativer und effizienter Praktiken. Der Austausch guter Praktiken ist hierbei maßgeblich.

B. DIE ROLLE DES SOZIALEN DIALOGS

Das Projekt hebt hervor, dass der soziale Dialog eine wichtige Rolle bei der Abmilderung der negativen Folgen des Wandels für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Sektor spielte. Tarifverträge fungieren in diesem Zusammenhang bei den meisten nationalen Postbetreibern als zentrale Elemente des sozialen Umwandlungsprozesses. Die in den Tarifverträgen festgelegten Maßnahmen beabsichtigen nicht nur die Begrenzung der Auswirkungen des Wandels. Es wurden auch positive Maßnahmen ergriffen, die den Beschäftigten Vorteile durch diesen Wandel bringen sollen. So erhielt insbesondere die Schulung bei den meisten Betreibern einen höheren Stellenwert. Doch es darf auch nicht vergessen werden, dass die Tarifverträge nicht alle Maßnahmen enthalten, die zur Unterstützung des Wandels umgesetzt wurden.

C. ÜBERLEGUNGEN ZU DEN STRATEGIEN DER POSTBETREIBER FÜR DEN SOZIALEN WANDEL

Eines der Ziele des Projekts war die Festlegung einer Typologie der Strategien für den sozialen Wandel. Die Studie zu den Tarifverträgen ergab große Unterschiede bei den Strategien der nationalen Postbetreiber zum Umgang mit dem sozialen Wandel, jedoch auch gemeinsame Trends.

Als wichtigste Faktoren der Betreiberstrategien erwiesen sich Beschäftigungsentwicklung, Löhne und Gehälter, Beschäftigungsstatus und Arbeitsorganisation, die Regulierung der Arbeitszeit und die Förderung von Mobilität und Aus- und Weiterbildung. Diese Aufzählung der Hebel ist nicht erschöpfend; sie wurden von den Postunternehmen auf verschiedenen Ebenen eingesetzt, häufig in Kombination.

Auf der Grundlage dieser verschiedenen verfügbaren Hebel kann eine erste Beschreibung der Strategien des sozialen Wandels erstellt werden. Die identifizierten Strategien können über die Zeit variieren oder je nach Betreiber- oder nationalem Kontext angepasst werden. Sie hängen eng mit den Diversifizierungsstrategien der Postbetreiber zusammen.

Die Strategien bauen auf drei Hauptvariablen auf, nämlich Beschäftigung, Löhne und Gehälter und Flexibilität.

- Eine Strategie ist auf Beschäftigungssicherheit ohne Zwangsentlassungen, mit Schwerpunkt auf einer Umorganisation der Arbeit als Gegenpol zu ausgehandelten Lohnstopps oder -mäßigungen ausgerichtet.
- Eine andere Strategie richtet auch auf die Bewahrung der Arbeitsbedingungen in Bezug auf Löhne und Gehälter und die Stabilität der Arbeitsorganisation, was jedoch einen Beschäftigungsrückgang und in manchen Fällen die Auslagerung bestimmter Tätigkeiten nach sich zieht (Zustellung auf dem letzten Kilometer und neue Dienste).
- Eine dritte Strategie beruht auf der Sicherung der Löhne und Gehälter und der Beschäftigungsniveaus, bringt jedoch verstärkte interne und externe Flexibilität bei den Formen der Arbeitsorganisation mit sich.

Die identifizierten Strategien können mit verschiedenen Vereinbarungen bezüglich der Arbeitsbedingungen des aktuellen Personals im Vergleich zu denen künftiger Mitarbeiter kombiniert werden. So können sich die Betreiber für den Erhalt von Status und Lohn/Gehalt bei bestehendem Personal entscheiden, neu Eingestellten jedoch andere Bedingungen, wie niedrigere Löhne und Gehälter und/oder einen flexibleren Beschäftigungsstatus anbieten. Dasselbe kann im Hinblick auf ein- und ausgelagerte Tätigkeiten praktiziert werden.

In diesem sich entwickelnden Umfeld können die Sozialpartner auch mehrere positive Maßnahmen zur Unterstützung des Wandels im Sektor ergreifen. Die Entwicklung neuer Jobs zusammen mit dem Bedarf an neuen Qualifikationen führte zur Ausarbeitung weiterer Schulungsprogramme zur Vertiefung vorhandener und Förderung neuer Qualifikationen bei den Beschäftigten. Dies war vor allem für den Ausbau ihrer Beschäftigungsfähigkeit und die Unterstützung von Stellenumbesetzungen in Zusammenhang mit interner und/oder externer Mobilität von Bedeutung. In diesem Umfeld, das sich im digitalen Zeitalter immer schneller verändert, müssen die Postbetreiber auch Mitarbeiter mit neuen Kompetenzen einstellen und für die jüngeren Generationen attraktiv werden.

KURZDARSTELLUNG

EINLEITUNG

Der substanzielle Wandel, den die nationalen Postbetreiber (NPB) seit der Einführung der dritten Postrichtlinie der EU (Richtlinie 2008/6/EG) in Verbindung mit der Entwicklung neuer Technologien erlebten, wirkte sich erheblich auf die Beschäftigungssituation im Sektor aus. Er beeinträchtigte die Anzahl und Art der verfügbaren Stellen, die Beschäftigungsbedingungen und die geforderten Qualifikationen. Der diesen Veränderungen zugrunde liegende Haupttrend umfassen den starken Rückgang der Sendungsmengen, einen vermehrten Wettbewerb zwischen den Postdienstleistern sowie E-Substitution und die verstärkte Diversifizierung des Produktangebots im Postsektor. Dieser Wandel ging mit einem Rückgang der Beschäftigungsniveaus und einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen einher, die immer mehr von den zuvor hochklassigen öffentlichen Standards der nationalen Postunternehmen abwichen. Der Rückgang der Sendungsmengen führte zu einem Überschuss an Zustellerinnen und Zustellern, wohingegen die Zunahme der Paketdienste (und sonstigen Dienste) vom Personal neue Kompetenzen und eine höhere Flexibilität fordern.

ZUR STUDIE

In diesem Zusammenhang versuchte der europäische Ausschuss für den Sozialen Dialog im Postsektor zu ergründen, wie die Tarifverträge den Wandel bei den nationalen Postbetreibern in Bezug auf soziale Aspekte unterstützen.

Mit dem Projekt „Mobilisierung der Sozialpartner in einem neuen Kontext“, das von der Europäischen Kommission im Rahmen der Finanzierungsvereinbarung VS/2015/0054 unterstützt wird, widmete sich Ecorys folgenden Aufgaben:

- Mitwirkung an der Festlegung der Studienmethodologie im Hinblick auf die Parameter der Tarifverträge;
- Mithilfe verschiedener Mittel (Fragebogen, Interviews, Sekundärforschung) Erhebung zweckdienlicher Daten über Vorgehensweise und Inhalt der wichtigsten Tarifverträge zwischen nationalen Postbetreibern und Gewerkschaften bezogen auf den Veränderungsprozess und den nationalen Gesetzesrahmen für die sozialen Bedingungen und die Struktur des Dialogs auf nationaler Ebene;
- Vorschlag zu einer möglichen Auswahl an Ländern, die untersucht werden sollen;
- Bereitstellung für die Sozialpartner eines einheitlichen Berichts über Vorgehensweise und Inhalt der wichtigsten Tarifverträge zum Change Management und zu den nationalen sozialverordnungsrechtlichen Rahmenwerken sowie zur Struktur des Sozialdialogs auf nationaler Ebene;
- Präsentation der wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung (Sekundärforschung, Fragebogen, Interviews) vor den Sozialpartnern, anlässlich der Konferenz.

Der Umfang dieses Projekts ist auf eine Vergleichsanalyse der Tarifverträge und des sozialen Dialogs in 16 EU-Mitgliedsstaaten begrenzt. Diese Länder sind AT, BE, DE, DK, EE, FI, FR, IE, IT, NL, PL, PT, RO, ES, SE und UK. Da sich die Laufzeit der Tarifverträge in den einzelnen Ländern unterscheidet, konzentriert sich die Studie auf die zuletzt in den 16 Ländern ausgehandelten Verträge. Da Tarifverträge häufig auf vorhergehenden Verträgen basieren, wurde bei 2009 ein Schnitt gezogen, also in dem Jahr, in dem die meisten Länder mit der Umsetzung der Richtlinie 2008/6/EG beginnen konnten.

Der diesem Projekt zugrunde gelegte Ansatz besteht in verschiedenen Methoden inklusive Sekundärforschung, Interviews mit Vertretern der Sozialpartner auf EU-Ebene und einer Umfrage unter den Sozialpartnern des Postsektors in der EU der 28.

ERGEBNISSE DER VERGLEICHSANALYSE

ALLGEMEINE ERGEBNISSE

Die unter den Sozialpartnern ausgehandelten Tarifverträge boten den erforderlichen Rahmen zur Erleichterung des Wandels. Die Tarifverträge bieten den nationalen Postunternehmen die wesentlichen Hebel, um ihre Belegschaft an die neuen Marktbedingungen anzupassen. Der exakte Inhalt der Tarifverträge und ihre Ergebnisse in Bezug auf die Hebel für den Umgang mit dem sozialen Wandel variieren innerhalb Europas stark.

Während die Tarifverträge unterschiedliche Ergebnisse der Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern enthalten, gehen die Abweichungen auch auf Unterschiede bei den kontextabhängigen Faktoren zurück. Einerseits gelten in den EU-Mitgliedsstaaten verschiedene Traditionen hinsichtlich der Tarifverhandlungen und unterschiedliche Gesetzesrahmen für die Tarifverhandlungen und den Arbeitsmarkt selbst. Diese Traditionen und Gesetzesrahmen strukturieren die Interaktionen zwischen den Sozialpartnern und die ihnen für das Management des sozialen Wandels zur Verfügung stehenden Optionen. Andererseits verfolgen die Postbetreiber in der EU unterschiedliche Geschäftsstrategien und sind in unterschiedlichem Maße dem Wettbewerb mit neuen Betreibern ausgesetzt. Da die Postunternehmen in verschiedenen Stadien der Anpassung stecken, müssen sie Umstrukturierungen vornehmen, deren Art wiederum sehr unterschiedlich ausfällt.

Die in den Tarifverträgen des Postsektors getroffenen Vereinbarungen spiegeln auch verschiedene Kompromisse zwischen den ausgehandelten Optionen wider. Solche Kompromisse werden dann am deutlichsten, wenn die Tarifverträge explizite Zugeständnisse von einer oder beiden Seiten (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) enthalten. Die Tarifverträge spiegeln diese Kompromisse nicht nur wider, sie stellen Sozialmodelle dar, die sowohl von den nationalen Postunternehmen als auch von den Gewerkschaften befürwortet werden. Die Tarifverträge beinhalten Vereinbarungen darüber, wie Mitarbeiter eingestellt und entlohnt werden und wie man sich von ihnen trennt, die zusammen ein Sozialmodell bilden. Es gibt jedoch nicht das eine Sozialmodell, das in allen Tarifverträgen innerhalb der EU zu finden ist. Die Abweichungen ergeben sich aus den unterschiedlichen Verhandlungsergebnissen zwischen den Sozialpartnern, aber auch aus verschiedenen allgemeinen Trends.

Diese allgemeinen Trends beziehen sich vorwiegend auf die Umwandlung der nationalen Postunternehmen von Organisationen des öffentlichen Sektors mit Staatsbediensteten als Beschäftigten in kommerzielle Unternehmen mit Beschäftigten, die auf der Grundlage von Konditionen eingestellt wurden, die zwischen den Sozialpartnern unter Wettbewerbsbedingungen im sich entwickelnden Postsektor ausgehandelt wurden. Außerdem fand bei allen nationalen Postunternehmen eine Diversifizierung des Service-Portfolios statt, die zu den Veränderungen des Beschäftigungsniveaus und der Arbeitsbedingungen beitrug. Und schließlich geht dieser Veränderungsprozess mit exogenen Trends auf dem Arbeitsmarkt einher, die in allen EU-Mitgliedsstaaten zu beobachten und nicht auf den Postsektor beschränkt sind. Diese Trends beinhalten eine zunehmende Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse sowie zunehmende Anteile variabler Lohnbestandteile.

Unsere Analyse bestätigte die niedrigeren Beschäftigungsniveaus und schlechteren Arbeitsbedingungen, die derzeit – vor allem für Neubeschäftigte – im Postsektor herrschen. Gleichzeitig ergab unsere Analyse jedoch auch, dass der soziale Wandel bei den nationalen Postunternehmen nicht nur Verschlechterungen mit sich bringt. Die umfassende Veränderung bei den Postbetreibern wurde von den Sozialpartnern weitgehend auf sozial verträgliche Art durchgeführt.

WESENTLICHE MASSNAHMEN IN DEN TARIFVERTRÄGEN

Die Tarifverträge lassen sich in verschiedene Typen unterteilen; von 'regulären' Tarifverträgen, über spezifische Tarifverträge, die den sozialen Wandel managen sollen, bis hin zu 'integrativen' Tarifverträgen, die für unterschiedliche Mitarbeiterkategorien Vereinbarungen über Beschäftigungsbedingungen zusammenfassen. Außerdem decken Tarifverträge nicht automatisch alle für die nationalen Postunternehmen arbeitenden Beschäftigten ab. Von den

Postunternehmen beschäftigte selbständige Arbeitskräfte fallen nie unter den Deckungsbereich der Tarifverträge. Obgleich die meisten Tarifverträge für alle Mitarbeiter gelten, können bestimmte Mitarbeiterkategorien, die im Rahmen eines Arbeitsvertrags für das Unternehmen arbeiten, von einer Vereinbarung ausgenommen werden.

Löhne und Gehälter

Seit der Liberalisierung des Postsektors wurden die Vergütungsniveaus abgesenkt, um die nationalen Postunternehmen im Lichte der neuen Marktbedingungen wettbewerbsfähiger zu machen; unsere Analyse der Tarifverträge ergab, dass im Zeitraum 2009-2015 auch die Gehaltspakete vereinfacht wurden. Dies beinhaltet in der Praxis die Reduzierung der Anzahl der im Unternehmen vorhandenen Beschäftigungsgruppen sowie die Reduzierung der Zulagenzahl.

Die Gehaltspakete im Postsektor bestehen aus einem festen Grundgehalt, dessen Höhe von Faktoren wie Alter und Erfahrung abhängt, sowie einem variablen Anteil. Der variable Anteil kann viele verschiedene Arten der Vergütung enthalten, die hauptsächlich von der Leistung oder untypischen Arbeitszeitvereinbarungen abhängen. Nicht alle nationalen Postunternehmen bieten die gleiche Art von Zulagen an. Bestimmte Arten variabler Gehaltskomponenten existieren außerdem nicht für alle Mitarbeiter. Insgesamt wurde die Anzahl der Zulagen reduziert, damit sich die Gehälter effizienter verwalten lassen. Einige nationalen Postunternehmen bieten immer noch Zulagen für die Nutzung von Privatfahrzeugen zu beruflichen Zwecken, sowie Zuschüsse zu Mittagessen, für Beschäftigte mit Familien an. Es zeigt sich jedoch, dass Sonderzulagen für Wochenend- und Nachtarbeit immer mehr verschwinden, in dem Maße, wie die reguläre Arbeitszeit ausgedehnt werden soll.

Hebel für das Sozialmanagement

Für die Zwecke dieser Studie wurden die Hebel für das Sozialmanagement bzw. die Ergebnisse der Tarifverhandlungen im Hinblick auf die Anpassung/Wandlung der Postbetreiber in Begriffe wie Arbeitszeitvereinbarungen, Maßnahmen zur Abmilderung geplanter Stellenstreichungen, Unterstützung und Entschädigung für Zugeständnisse der Arbeitgeber und/oder Gewerkschaften an freigesetzte Arbeitskräfte, und Schulungsmaßnahmen gefasst:

- Beschäftigungsrückgang im Wesentlichen durch natürlichen Abgang;
- Die Regulierung der Arbeitszeit wird von den nationalen Postunternehmen zunehmend zur kurzfristigen Abdeckung von Tätigkeiten zu Spitzenzeiten genutzt;
- Die meisten nationalen Postunternehmen erhöhten die Zahl der Teilzeitbeschäftigten, um in Einklang mit der schwankenden Marktnachfrage Personal einstellen zu können;
- Manche Tarifverträge legen Grenzen für den Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der Gesamtbelegschaft fest;
- Bei manchen nationalen Postunternehmen war und ist die Frührente eine wichtige Maßnahme zur Abmilderung geplanter Stellenstreichungen;
- Kurzarbeit zur Vermeidung von Kündigungen ist in manchen Tarifverträgen enthalten, wenn es die nationale Gesetzgebung zulässt;
- Die Tarifverträge sehen auch Umschulung und neue Einsatzmöglichkeiten für Personalüberhänge als wichtige Maßnahmen zur Vermeidung von Entlassungen vor;
- Lassen sich Entlassungen nicht vermeiden, sehen Sozialpläne Maßnahmen wie Abfindungen, Umschulungen und neue Einsatzmöglichkeiten vor;
- Die meisten Tarifverträge beinhalten Hinweise auf Schulungsmaßnahmen, die von Basisschulungen über Umschulungsmaßnahmen bis zu lebenslanger Fortbildung reichen.

ERWARTUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT

Die Umgestaltung des Postsektors ging nicht ausschließlich zu Lasten der Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen. Dies ist im Wesentlichen das Verdienst des sozialen Dialogs im Postsektor. Tarifverträge stellen in allen in diese Studie einbezogenen EU-Mitgliedsstaaten zentrale Elemente des sozialen Veränderungsprozesses dar.

Der soziale Wandel bei den nationalen Postunternehmen zieht jedoch nicht nur Verschlechterungen nach sich. Die Talsohle scheint zumindest bei manchen großen nationalen Postunternehmen erreicht, und die ersten Zeichen eines möglichen Umkehrtrends lassen sich beobachten. Ein Schlüsselindikator für diesen Trend sind die Zugeständnisse vieler nationaler Postunternehmen, neue Mitarbeiter auf Vollzeitbasis einzustellen. Außerdem achten viele nationalen Postunternehmen nun vermehrt auf die Karriereentwicklung und Mobilität der Beschäftigten in ihren (großen) Unternehmen und unterstützen dies mit Schulungsprogrammen. So können die nationalen Postunternehmen neue qualifizierte Mitarbeiter für die neuen Dienstleistungen heranziehen.

In Zukunft können wir daher mit der weiteren Verpflichtung der Sozialpartner zu sozialem Dialog und Tarifverhandlungen rechnen. Die nationalen Postunternehmen werden sich vermutlich noch mehr voneinander unterscheiden, indem sie verschiedene neue Arten von Dienstleistungen anbieten – Nahbereichs-, aber auch e-Commerce und digitale Dienste –, die unterschiedliche (Qualifikations-) Anforderungen an die Beschäftigten und die angebotenen Arbeitsbedingungen mit sich bringen werden. Dadurch wird für die Sozialpartner auch die Notwendigkeit zu Verhandlungen über die Umschulungsbedingungen für vorhandene Mitarbeiter und die Einstellung neuer Arbeitskräfte aus bestimmten Zielgruppen wie jungen Arbeitssuchenden entstehen, damit neue Qualifikationen gefunden werden. Im digitalen Zeitalter treten diese Entwicklungen möglicherweise rascher auf als in früheren Jahren.

MOBILISIERUNG DER SOZIALPARTNER IN EINEM NEUEN KONTEXT

**PROJEKT 'ENTWICKLUNG DES POSTSEKTORS' –
ÜBERARBEITETER BERICHTSENTWURF**

Kunde: PostEurop, für den SDC
Rotterdam, 28.07.2016

**Mobilisierung der Sozialpartner in einem neuen Kontext
Projekt 'Entwicklung des Postsektors' – Überarbeiteter Berichtsentwurf**

**Kunde: PostEurop, für den SDC
Rotterdam, 28.07.2016**

ÜBER ECORYS

Bei Ecorys wollen wir der Gesellschaft von echtem Nutzen sein. Wir bieten Forschung, Beratung und Projektmanagement für die Spezialgebiete wirtschaftliche, soziale und räumliche Entwicklung an. Mit dem Fokus auf komplexen Markt-, Politik- und Managementthemen bieten wir unseren Kunden aus dem internationalen öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Sektor eine einzigartige Perspektive und hochklassige Lösungen. Ecorys blickt auf eine bemerkenswerte, über 85jährige Geschichte zurück. Unser Spezialwissen deckt folgende Bereiche ab: Wirtschaft und Wettbewerbsfähigkeit; Regionen, Städte und Immobilien; Energie und Wasser; Transport und Mobilität; Sozialpolitik, Bildung, Gesundheit und Governance. Wir legen Wert auf unsere Unabhängigkeit, Integrität und Partnerschaften. Unser Personal besteht aus Experten aus der Wissenschaft und von Beratungsunternehmen, die Best Practices sowohl mit unserem Unternehmen als auch mit unseren internationalen Partnern teilen.

Ecorys Nederland betreibt eine aktive CSR-Politik und besitzt eine ISO 14001 Zertifizierung (internationaler Standard für Umweltmanagementsysteme). Unsere Nachhaltigkeitsziele spiegeln sich in unserer Unternehmenspolitik und den praktischen Maßnahmen für Mitarbeiter, den Planeten und Gewinn wider; so nutzen wir zu 100% Ökostrom, erwerben CO2-Ausgleichszertifikate für all unsere Flüge, regen unser Personal zur Nutzung öffentlicher Transportmittel und zum Druck auf FSC- oder PEFC-zertifiziertem Papier an. Durch unsere Maßnahmen konnte unser ökologischer Fußabdruck seit 2007 um geschätzte 80% verringert werden.

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

P.O. Box 4175
3006 AD Rotterdam
Niederlande

T +31 (0)10 453 88 00
F +31 (0)10 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
Registrierungsnummer 24316726

www.ecorys.nl

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	27
2. Wesentliche Entwicklungen im Postsektor in Europa	28
2.1 Briefpost	28
2.2 Pakete und E-commerce	29
2.3 Banking (Finanzdienstleistungen)	30
2.4 Weitere Dienstleistungen(Nahbereichsdienste)	30
3. Beschäftigung und soziale Auswirkungen des Wandels im Postsektor	32
3.1 Auswirkungen des Wandels im Postsektor auf Innovation un Arbeitsoptimierung	32
3.2 Soziale Auswirkungen	34
4. Verschieden Ansätze für den Umgang mit dem sozialen Wandel ben den nationalen Postunternehmen	37
4.1 Gehaltspakete	39
4.2 In den Tarifverträgen beinhaltetete sozialmanagement-Hebels	42
5. Globale Strategien der Sozialpartner	48
5.1 Eine typologie der Tarifvertäge: gemeinsame Merkmale	48
5.2 Vorgefundene Kompromisse	49
5.3 Entwicklung der Sozialmodelle	49
6. Erkenntnisse und Erwartungen für die Zukunft	51

1. EINLEITUNG

Der substanzielle Wandel, den die nationalen Postunternehmen seit der Einführung der dritten Postrichtlinie der EU (Richtlinie 2008/6/EG) in Verbindung mit der Entwicklung neuer Technologien erlebten, wirkte sich erheblich auf die Beschäftigungssituation im Sektor aus. Er beeinträchtigte, die Anzahl und Art der verfügbaren Stellen, die Beschäftigungsbedingungen und die geforderten Qualifikationen. Der diesen Veränderungen zugrunde liegende Haupttrend umfasst den starken Rückgang der Sendungsmengen, einen vermehrten Wettbewerb zwischen den Postdienstleistern sowie E-Substitution und verstärkte Diversifizierung des Produktangebots im Postsektor.

Der europäische Ausschuss für Sozialen Dialog im Postsektor beauftragte Ecorys mit der Unterstützung der Arbeitsgruppen 'Entwicklung des Postsektors' und 'Schulungsmaßnahmen' des Ausschusses für Sozialen Dialog bei der Durchführung des Projekts 'Mobilisierung der Sozialpartner in einem neuen Kontext', das von der Europäischen Kommission im Rahmen der Finanzierungsvereinbarung VS/2015/0054 finanziert wird. Dieses Projekt befasst sich damit, herauszufinden, wie Tarifverträge den Wandel bei den nationalen Postunternehmen in sozialer Hinsicht fördern. Gleichzeitig folgt das Projekt einem ergänzenden prospektiven Ansatz, der das Verständnis für die von den nationalen Postunternehmen und Gewerkschaften entwickelten neuen Tätigkeitsfelder und für die Struktur dieser neuen Märkte verbessern soll.

Hauptaufgaben der Studie sind:

- Beitrag zur Festlegung der Studienmethodologie in Bezug auf die Parameter der Arbeitsverträge;
- Mithilfe verschiedener Mittel (Fragebogen, Interviews, Sekundärforschung) Erhebung zweckdienlicher Daten über Vorgehensweise und Inhalt der wichtigsten Tarifverträge zwischen nationalen Postbetreibern und Gewerkschaften bezogen auf den Veränderungsprozess und den nationalen Gesetzesrahmen für die sozialen Bedingungen und die Struktur des Dialogs auf nationaler Ebene;
- Vorschlag zu einer möglichen Auswahl an Ländern, die untersucht werden sollen;
- Bereitstellung für die Sozialpartner eines einheitlichen Berichts über Vorgehensweise und Inhalt der wichtigsten Tarifverträge zum Change Management und zu den nationalen sozialverordnungsrechtlichen Rahmenwerken sowie zur Struktur des Sozialdialogs auf nationaler Ebene;
- Präsentation der wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung (Sekundärforschung, Fragebogen, Interviews) vor den Sozialpartnern, anlässlich der Konferenz.

Der Umfang dieses Projekts ist auf eine Vergleichsanalyse der Tarifverträge und des sozialen Dialogs in 16 EU-Mitgliedsstaaten begrenzt. Diese Länder sind AT, BE, DE, DK, EE, FI, FR, IE, IT, NL, PL, PT, RO, ES, SE und UK. Da sich die Laufzeit der Tarifverträge in den einzelnen Ländern unterscheidet, konzentriert sich die Studie auf die zuletzt in den 16 Ländern ausgehandelten Verträge. Da Tarifverträge häufig auf vorhergehenden Verträgen basieren, wurde bei 2009 ein Schnitt gezogen, also in dem Jahr, in dem die meisten Länder mit der Umsetzung der Richtlinie 2008/6/EG beginnen konnten.

Der diesem Projekt zugrunde gelegte Ansatz besteht in verschiedenen Methoden inklusive Sekundärforschung, Interviews mit Vertretern der Sozialpartner auf EU-Ebene und einer Umfrage unter den Sozialpartnern des Postsektors in der EU der 28.

Dieser Bericht präsentiert die Ergebnisse der Vergleichsstudie zu den Tarifverträgen im Postsektor der 16 EU-Mitgliedsstaaten. Im zweiten Kapitel werden die sich aus den wesentlichen Entwicklungen in diesem Sektor ergebenden Haupttrends im europäischen Postsektor dargestellt. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit den Auswirkungen dieser Entwicklungen in den Postzentren und darüber hinaus, während das vierte Kapitel die Unterschiede in den Reaktionen der Sozialpartner des europäischen Postsektors auf diese Entwicklungen beschreibt, welche in den Tarifverträgen festgeschrieben sind. Im fünften Kapitel werden allgemeine Elemente besprochen. Und das sechste Kapitel liefert einen abschließenden Überblick über die Trends.

2. WESENTLICHE ENTWICKLUNGEN IM POSTSEKTOR IN EUROPA

Dieses Kapitel beinhaltet einen Überblick über die wesentlichen Entwicklungen im Postsektor, die sich aus der Liberalisierung des Postmarkts ergaben. Der Liberalisierungsprozess vollzog sich in Europa auf unterschiedliche Art und Weise. In Deutschland wurde der Postmarkt beispielsweise schon zum 01.01.2008 vollständig geöffnet, in anderen EU-Mitgliedsstaaten geschah dies erst viel später.

Daher beschreibt dieses Kapitel die Umstände, unter denen die die Mitarbeiter betreffenden Änderungen eintreten und mit denen sich die Sozialpartner in den in den Tarifverträgen festgelegten Vereinbarungen befassen. Dieses Kapitel stützt sich im Wesentlichen auf Sekundärforschung und beinhaltet einige Ergebnisse der Ecorys-Umfrage.

2.1 BRIEFPOST

In allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU28) gingen die Briefpostvolumen zwischen 2007 und 2011 durchschnittlich um 4,1% zurück. Die beiden wichtigsten Entwicklungen hinter diesem Rückgang sind der Wirtschaftsabschwung und die veränderten Kommunikationsgewohnheiten zwischen Unternehmen, Verbrauchern untereinander und zwischen Unternehmen und Verbrauchern¹. Tabelle 1 zeigt die durchschnittliche jährliche Veränderung des Briefpostvolumens in den Jahren 2007-2011. Die Länder Südeuropas mussten aufgrund von Wirtschaftsrezession und Schuldenkrise den größten Rückgang hinnehmen, mit jährlich durchschnittlich -6%. In diesen Ländern ging sowohl das Volumen der Briefpost als auch der Direktwerbung zurück. In ost- und westeuropäischen Ländern fiel der Rückgang deutlich schwächer aus, mit -2,4% bzw. -3,9%. Während das Briefpostvolumen in diesen Ländern kontinuierlich zurückging, stabilisierte sich das Volumen der Direktwerbung in den Jahren 2010/2011.

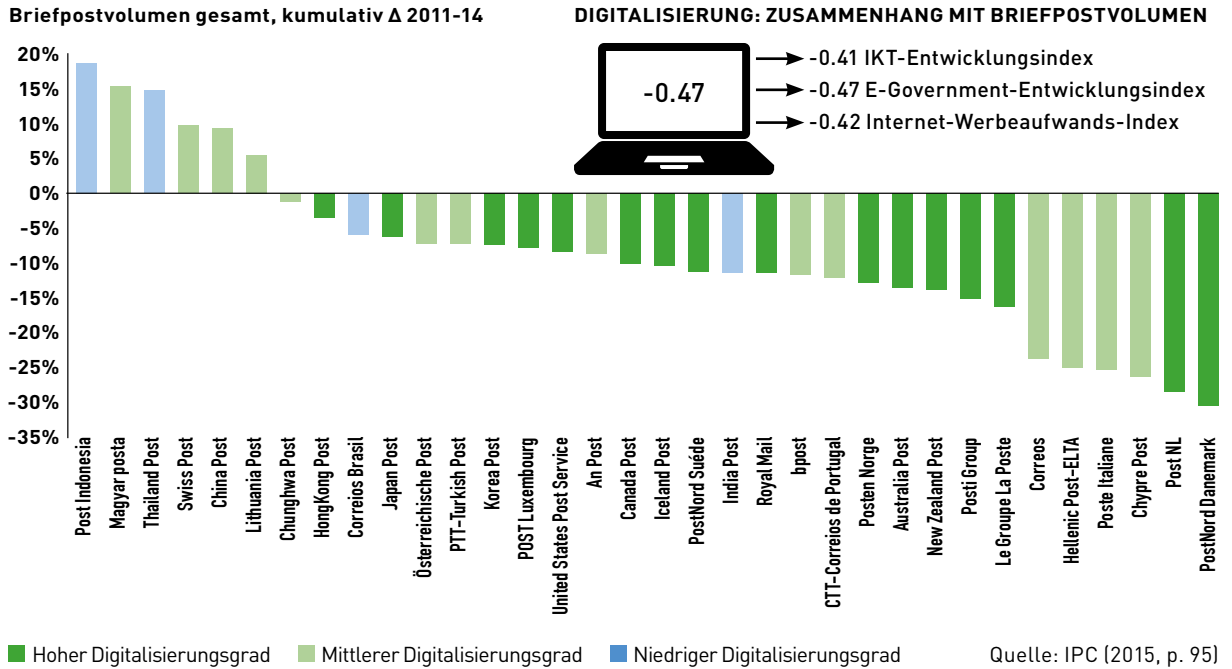
Tabelle 1 Briefpost (nationale und eingehende grenzüberschreitende Sendungen) pro Ländergruppe (2011)

	Bevölkerungsverteilung (2011)	Verteilung des Briefpostvolumens (2011)	Briefpostsendungen pro Kopf (2011)	Durchschnittliche Veränderung pro Jahr (2007-2011)
Westliche Länder	55%	82%	252	-3,9%
Südliche Länder	25%	12%	82	-6,0%
Östliche Länder	21%	6%	50	-2,4%
Gesamt (32 Länder)	520 Mio.	87,5 Mrd.	168	-4,0%
EU-28	507m	82,5 Mrd.	163	-4,1%

Obwohl die Briefpostvolumen in den 28 EU-Mitgliedsstaaten zurückgingen, betrifft dieser Rückgang nicht alle nationalen Postunternehmen gleichermaßen. Abbildung 1.1 zeigt das Wachstum der Briefpostvolumen pro Land in den Jahren 2011 und 2012. Negativausreißer sind die niederländische PostNL und die PostNord Denmark. Gleichzeitig kam es jedoch bei Swiss Post zu einem Anstieg der Briefpostvolumen. Auch Poste Italiane verzeichnete 2012 einen Anstieg des Briefpostvolumens, was auf die stärker auf wirtschaftliche Volatilität reagierende Direktwerbung und auf nicht adressierte Briefe zurückging. Beide Postarten machen 2012 über ein Drittel der Gesamtbriefpostvolumen bei Poste Italiane aus.

1. WIK-Consult, 2013, S. 167-168.

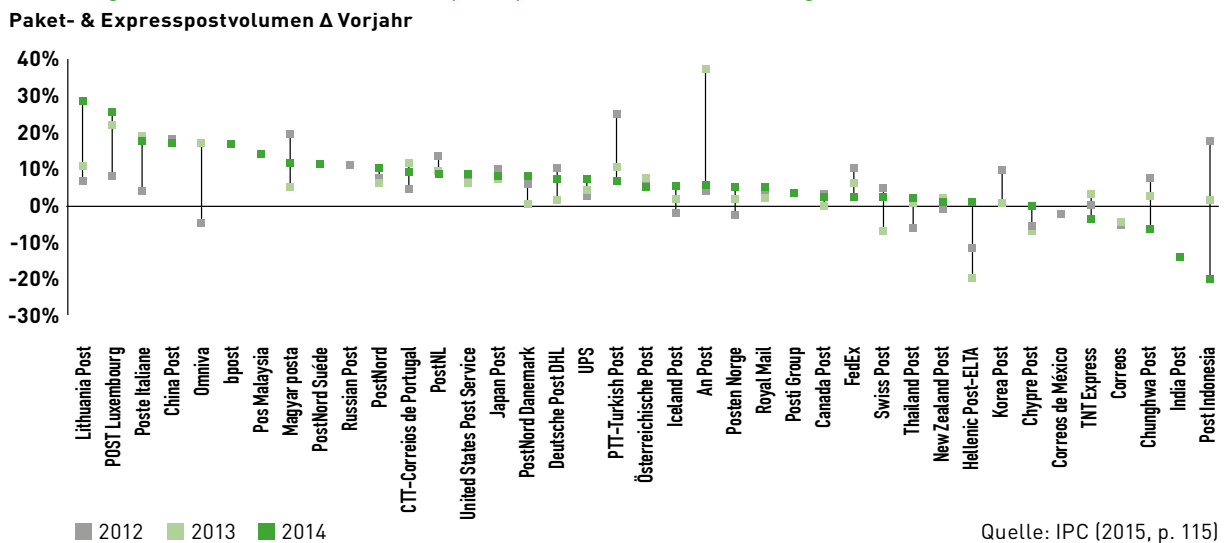
Abbildung 1 Wachstum der Briefpostvolumen nach Postorganisation (2011-2014)



2.2 PAKETE UND E-COMMERCE

Im Gegensatz zu den rückläufigen Briefpostvolumen legte das Paketgeschäft zu und erwies sich als "Goldgrube" für die Postorganisationen². Laut ATKearney (2012; 2015) legten die europäischen Paketvolumen 2009-2011 jährlich um 6% zu, zwischen 2011 und 2013 jährlich um 5%. Der e-Commerce ist der Hauptmotor dieses Wachstums, da der allgemeine Trend, Güter (und Dienstleistungen) online zu bestellen die Nachfrage nach den Dienstleistungen der Paketdienste emporschnellen lässt. Die europäischen Postorganisationen mit den höchsten Wachstumsraten im Paketgeschäft sind - nach Abb. 1.2 - Poste Italiane, Bpost und PostNord Sweden.

Abbildung 2 Wachstum der Paket- & Expresspostvolumen nach Postorganisation (2012-2014)



2. Accenture, 2014, p. 7.

Auf dem europäischen Markt für Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP) schlägt das Segment Business-to-Business (B2B) 2011 mit geschätzten 70% der Gesamterträge zu Buche. B2B ist für grenzüberschreitende KEP-Dienstleistungen besonders wichtig und machte 2010 90% der Gesamtvolumen im grenzüberschreitenden Verkehr aus. B2C lag dagegen nur bei 10%. Im Inlandssegment liegt B2C bei über 40% der Gesamtvolumen. Der relative geringe Anteil der grenzüberschreitenden B2C-Volumen spiegelt die vergleichsweise geringe Bedeutung des grenzüberschreitenden Fernabsatzes verglichen mit seiner Rolle auf nationalen Märkten wider (WIK-Consult, 2013, S. 227). Der Anteil der B2C-Volumen am Gesamtpaketmarkt zeigt jedoch einen Aufwärtstrend, so stieg er beispielsweise auf dem deutschen Paketmarkt von 45% auf geschätzte 50%, was WIK-Consult (2013, S. 227) als repräsentativ für viele europäische Länder ansieht.

Der Paket und e-Commerce-Markt ist jedoch viel stärker umkämpft als der Briefpostmarkt. Der Wettbewerb basiert hauptsächlich auf Kosten und Zustellflexibilität für die Kunden. Der auf Serviceanbietern lastende Druck, Zustelleistungen für geringere Kosten und so flexibel wie möglich anzubieten, ist somit hoch, was sich auf Kosten und Arbeitsbedingungen auswirkt.

2.3 BANKING (FINANZDIENSTLEISTUNGEN)

Bei einigen nationalen Postunternehmen gehörten Bankdienstleistungen zu den Kerntätigkeiten der Organisation. Aufgrund des Diversifizierungsprozesses behielten einige nationale Postunternehmen diese Tätigkeit bei, während andere (zum Beispiel Deutsche Post) sie verkauften. Diejenigen Postorganisationen, die die Bankdienstleistungen weiter anbieten, bauten das Serviceangebot aus, so dass es von Basiszahlungsleistungen bis zur Gewährung von Hypothekarkrediten reicht. Innerhalb des Diversifizierungsbereichs verzeichnen Finanzdienstleistungen – laut einer Stichprobenuntersuchung mehrerer Postorganisationen durch Accenture (2014) – mit 8,2% das höchste Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT).

Das britische Post Office und die italienische Poste Italiane sind Beispiele für Postorganisationen, die Bankdienstleistungen in ihr Angebot integrierten. Das Post Office ist ein Unternehmen in Staatsbesitz, das Versicherungs- und Sparleistungen sowie Darlehen und Hypothekarkredite anbietet. Die Poste Italiane dehnte ihre Dienstleistungen ebenfalls auf Bank- und Finanzleistungen aus und ist heute mit 13 Millionen Zahlungskarten führender italienischer Emittent von Kredit-, Debit- und Prepaid-Karten. Die Ecorys-Umfrage ergab, dass 73% der Teilnehmer davon ausgehen, dass ihr Unternehmen Zahlungsmöglichkeiten einführen oder ausbauen wird, was ein weiterer Hinweis auf die zunehmende Integration von Bankdienstleistungen bei Postorganisationen ist.

2.4 WEITERE DIENSTLEISTUNGEN (NAHBEREICHSDIENSTE)

In den vergangenen Jahren sind die Postgesellschaften zu Hybridunternehmen geworden, die eine ganze Dienstleistungspalette anbieten. Diese umfasst Paket- und Logistikdienste und Bankdienstleistungen, aber auch andere nicht-postalische Dienstleistungen, die sogenannten 'Nahbereichsdienste'³. Diese Nahbereichsdienste lassen sich in fünf Kategorien unterteilen:

- Ausweitung der Produktpalette in der Zustellung (z.B. Lebensmittel, pharmazeutische Produkte)
- Gezielte Lösungen für einen speziellen Sektor (z.B. Wohlfahrt)
- Neue Dienstleistungen in den Postfilialen (z.B. Bankdienstleistungen)
- Nähe zum öffentlichen Bereich (z.B. Straßenqualität)
- Hausbesuche und -Services (z.B. für ältere Menschen, Abholung von Verträgen, Ablesen von Zählerständen, Abholung von elektrischen Geräten oder PET-Flaschen zur Wiederverwertung usw.)

Laut Aussage im Accenture-Bericht 2015 (S. 1): „*können diese Serviceleistungen Post- und Paketdienstakteure als innovative Serviceanbieter positionieren, die Dienstleistungen für andere private und öffentliche Organisationen anbieten und erbringen.*“ Ein Beispiel von Williams⁴ (2015, S. 3) zeigt, wie Postunternehmen Dienstleistungen für andere private und öffentliche Organisationen erbringen können:

3. Accenture, 2014, p. 7.

4. Williams D., "Transformation and the Postal Business", the Postal Industry | Vol 3 | Issue 1 | 2015

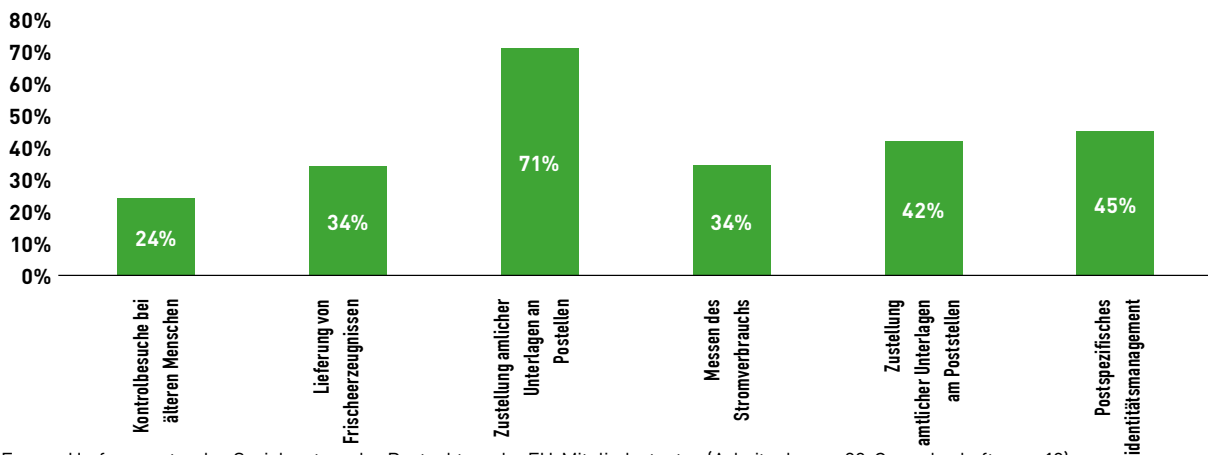
Die Postsysteme verfügen unbestritten über umfassende physische Netzwerke, die für jeden Zweck angepasst werden können [...]. Ein möglicher Bereich ist das Internet der Dinge [...] Theoretisch kann jede Komponente einer physischen Infrastruktur – ob Briefkasten, Fahrzeug, Maschine oder ein mit Sensoren ausgestatteter Briefzusteller – mit dem Internet der Dinge verbunden werden. [...] Diese Plattform könnte auch für lokale Regierungen, Versorgungsunternehmen und „intelligente Städte“-Initiativen nützlich sein. Da Postfahrzeuge durch alle Stadtteile fahren, könnte diese automatisch Zählerstände erfassen, die Stärke von WLAN und anderen Signalen testen, über Staus und Straßenverhältnisse berichten und die Luftqualität messen.

Nach Accenture (2015) übersteigen die Erträge aus nicht-postalischen Dienstleistungen mittlerweile die Erträge aus den Briefposttätigkeiten. Accenture schätzt, dass der potenzielle Markt für Nahbereichsdienste zwischen 2016 und 2019 weltweit 10 Mrd. US-Dollar erreichen könnten, nur mit der heutigen Belegschaft.

Die französische La Poste Gruppe ist eine der europäischen Postgesellschaften, die mit ihrem 'Services Plus' Programm aktiv im Bereich Nahbereichsdienste engagiert ist. Dieses Programm umfasst Dienstleistungen wie Hilfeleistungen für ältere oder isoliert lebende Menschen, Versorgung von Kranken mit Arznei aus der Apotheke und Zustellung von Geräten mit Installationshilfe.

Eine kürzlich von Ecorys unter Postunternehmen und Gewerkschaften durchgeführte Umfrage liefert Erkenntnisse über die Nahbereichsdienste, deren Einführung oder Ausbau für die nächsten fünf Jahre (2017-2022) erwartet wird. Wie Abb. 1.3 zeigt, rechnen die Teilnehmer mit einem Aufschwung bei der Zustellung amtlicher Unterlagen (73%), dem postalischen Identitätsmanagement (45%) und der Zustellung/Verabreichung von Pharmaerzeugnissen (42%). Kontrollbesuche bei älteren Menschen werden als letzter allgemeiner Dienst genannt, dessen Einführung oder Ausbau erwartet wird (24%).

Abbildung 3 Prozentsatz der Postunternehmen und Gewerkschaften, die für 2017-2022 mit der Einführung oder dem Ausbau der Nahbereichsdienste rechnen



Ecorys-Umfrage unter den Sozialpartner des Postsektors der EU-Mitgliedsstaaten (Arbeitgeber: n=20, Gewerkschaften: n=18).

Alle Postunternehmen sind von den tiefgreifenden oben beschriebenen Veränderungen im Sektor betroffen, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Die Liberalisierung des Postsektors und die Diversifizierung des Serviceangebots vollzogen sich bei den nationalen Postunternehmen in unterschiedlichem Tempo und mit unterschiedlichem Fokus. So zeigte sich beispielsweise, dass einige nationale Postunternehmen noch immer Wachstumsraten im Briefpostsektor erzielen können. Auch entwickeln nicht alle nationalen Postunternehmen neue Dienstleistungen, die in dieselbe Richtung gehen. Aufgrund dieser Abweichung ist der Wettbewerbsdruck zur Anpassung an andere (neue) Serviceanbieter unterschiedlich hoch. Außerdem entstehen dadurch soziale Auswirkungen und personalspezifische Bedürfnisse, die anders gehandhabt werden müssen. Die unterschiedlichen Reaktionen der Unternehmen sind somit auch mit Unterschieden bei der Anpassung der Arbeitsbedingungen und sonstigen Auswirkungen für die Beschäftigten verbunden.

3. BESCHÄFTIGUNG UND SOZIALE AUSWIRKUNGEN DES WANDELS IM POSTSEKTOR

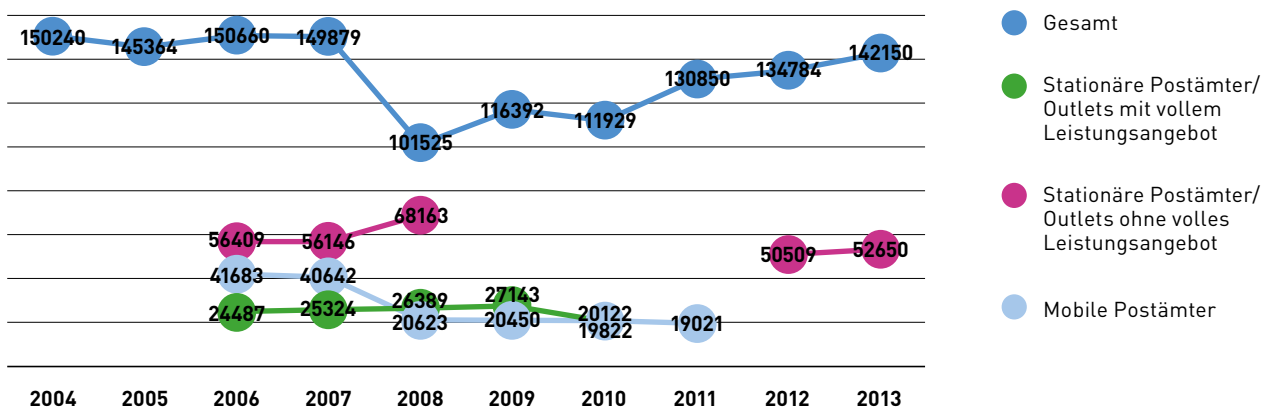
Die neuen Marktbedingungen im europäischen Postsektor, eine Mischung aus schnell schrumpfenden traditionellen Märkten und verstärktem Wettbewerb, zwingen die nationalen Postunternehmen zur Anpassung ihrer Geschäftsmodelle sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene⁵. Einerseits waren die Postdienstleister gezwungen, ihr Geschäftsportfolio durch die Identifizierung und Entwicklung neuer Wachstumsmodelle zu diversifizieren (wie in den vorhergehenden Abschnitten beschrieben). Andererseits mussten sie grundlegende operative Anpassungen vornehmen, die sich maßgeblich auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Sektor auswirkten. Um diesen Modernisierungsprozess zu ermöglichen und eine wettbewerbsfähige Gehaltsstruktur zu entwickeln, schufen in den meisten Ländern die zwischen den Sozialpartnern ausgehandelten Tarifverträge den nötigen Rahmen zur Erleichterung des Wandels.

Dieses Kapitel verdeutlicht die Auswirkungen des Wandels im Postsektor auf Innovation und Arbeitsoptimierung (3.1) sowie die Auswirkungen für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen (3.2) aus Sicht der Gewerkschaften und Postunternehmen. Die vorgestellten Erkenntnisse beruhen größtenteils auf den Ergebnissen der Ecorys-Umfrage und der Analyse von Inhalt und Kontext der Tarifverträge in den europäischen Ländern.

3.1 AUSWIRKUNGEN DES WANDELS IM POSTSEKTOR AUF INNOVATION UND ARBEITSOPTIMIERUNG

Das Streben nach operativer Effizienz ging vor allem mit der Entwicklung neuer Technologien und der Rationalisierung der Abläufe einher⁶. Die Postunternehmen modernisierten ihre Tätigkeiten auf operativer Ebene, vor allem in Bezug auf Sortierung, Zustellung und Postfilialnetz⁷. In Bezug auf die wachsende operative Effizienz im Postfilialnetz lässt sich in den letzten Jahren feststellen, dass die Anzahl der Postfilialen im Besitz von Postunternehmen sinkt. Während die Daten von Eurostat/GD Wachstum zur Gesamtzahl der Postfilialen und -agenturen in der EU nur einen moderaten Rückgang ausweisen – von 150 000 im Jahr 2004 auf etwa 142 000 2013 (mit dem stärksten Rückgang im Jahr 2008), lässt sich in vielen Ländern der generelle Trend beobachten, dass Postfilialen, die an externe Franchiseunternehmen verkauft wurden, geschlossen werden – z.B. verfügen die niederländische PostNL, die Deutsche Post AG (DPAG) und Swedish Post (beinahe) über kein eigenes Netzwerk mehr, während andere Unternehmen wie die französische La Poste, die Finanzdienstleistungen anbieten, immer noch ein zum Teil in Eigenbesitz stehendes und erweitertes Netzwerk nutzen.

Abbildung 4 Veränderung der Anzahl der Postfilialen in der EU*



Daten für EU27 für die Jahre 2004 bis 2011 und für EU28 für 2012 und 2013.

Quelle: Eurostat/DG Grow⁸.

5. Bailly, D., Meidinger, M. (2010). The dual trend towards operational efficiencies and social regulation in European postal services, pp. 336-350.

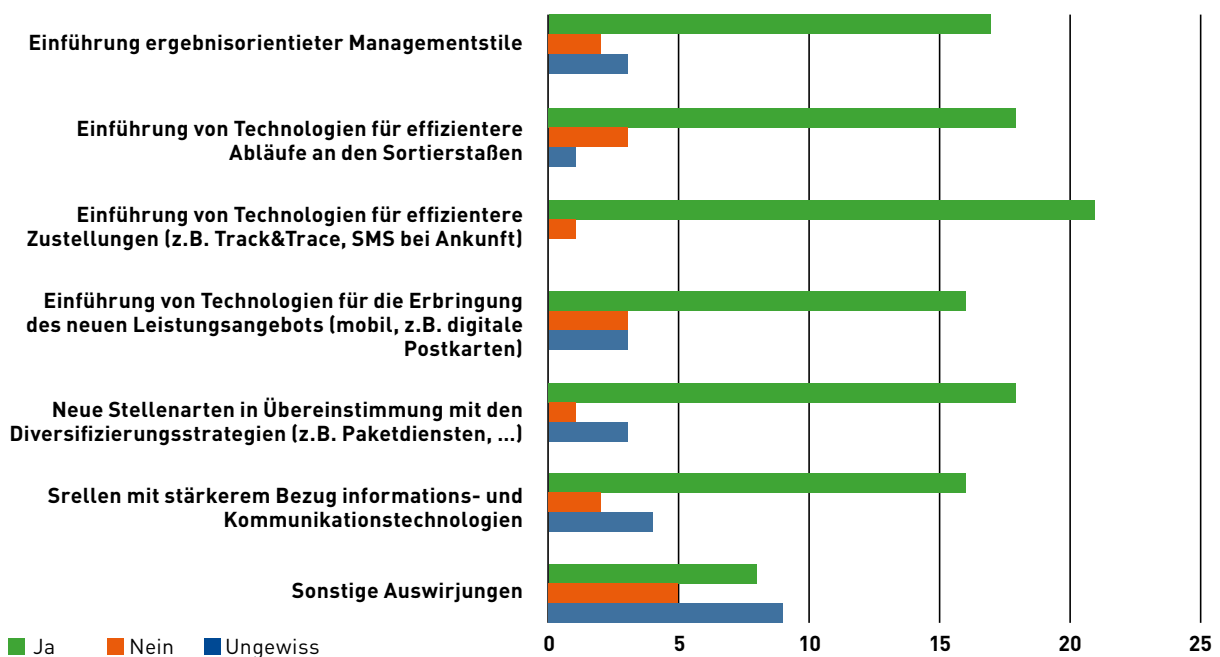
6. Ibid.

7. Bailly, D., Meidinger, M. (2013). Finding the conditions for a successful social redeployment combined with diversification of activities, pp. 305-316.

8. Glossary for postal statistics is available here: <http://bookshop.europa.eu/en/glossary-postal-statistics-pbET0415666/?CatalogCategoryID=e9gKABStGNMAAAEjQ5EY4e5L> [accessed on 13.06.2016].

Der Prozess zur Optimierung des Postnetzwerks ging mit der Steigerung der operativen Effizienz der bestehenden Poststellen durch vermehrte Automatisierung, Umstrukturierung der Bereiche und Abläufe, veränderte Öffnungszeiten und/oder geringere Wartezeiten einher. Außerdem wurde die Prozessoptimierung im Sortierbereich durch Automatisierung und Zentralisierung der Sortierzentren umgesetzt und so die Anlagen rationalisiert⁹. Bei der Zustellung musste die Effizienzsteigerung durch flexiblere Zustellzeiten, neue Technologien für eine effizientere Zustellung (z.B. Track & Trace, SMS bei Ankunft) oder neue Arten der Serviceleistung (z.B. digitale Postkarten) erreicht werden. Darüber hinaus mussten die nationalen Postunternehmen effizienzsteigernde Maßnahmen zur Optimierung ihrer diversifizierten Leistungserbringung einführen, wie zum Beispiel ergebnisorientierte Managementstile, neue Positionen in Übereinstimmung mit den Diversifizierungsstrategien (z.B. Paketdienst-, Banktätigkeiten), und Stellen mit stärkerem Bezug zu den Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) werden unvermeidbar. Die nachstehende Abb. 5 zeigt, wie die oben erwähnten Optimierungsmaßnahmen von den nationalen Postunternehmen eingesetzt werden. Die Einführung von Lösungen für eine effizientere Zustellung wurde von den an der Ecorys-Umfrage beteiligten Sozialpartnern am häufigsten genannt (87% der teilnehmenden nationalen Postunternehmen führten sie ein). Zu derartigen innovativen Zustelllösungen gehörten Track & Trace Systeme (z.B. Bulgarien, Frankreich), SMS bei Ankunft für nationale Kurierservices (in Bulgarien), Mehrfachzustelloptionen (z.B. in Frankreich), Lieferverfolgung bei nicht eingeschriebenen Sendungen (z. B. in Italien), ein persönlicher digitaler Assistent mit Drucker und POS für Zahlungen (in Italien) oder GPS und Geolokalisierungs-Tools (in Luxemburg). Drei Viertel der bei den nationalen Postunternehmen mit dem Ziel der Steigerung der betrieblichen Effizienz eingeführten Technologien betreffen Sortierstraßen und neue Arten von Stellen in Zusammenhang mit den Diversifizierungsstrategien. Das italienische nationale Postunternehmen führte automatisierte Anlagen ein und erwarb neue Ausstattungen (Sortiergestelle, Rollen, usw.), um die Prozesse einfacher und schneller zu machen (ähnlich ging man in Luxemburg vor). In Spanien wurden Sortiermaschinen für jede Art von Versandobjekten eingeführt, während die CTT-Strategie in Portugal Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz aller operativen Standorte vorsah. Aus diesen betrieblichen Veränderungen ergab sich die Notwendigkeit zur Umstellung der Arbeitsorganisation sowie für neue Fertigkeiten der Beschäftigten. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass sich die Tarifvereinbarungen auf die Anpassung an diese neuen Geschäftsanforderungen konzentrierten, was im nächsten Teilkapitel ausführlicher beschrieben wird.

Abbildung 5 Auswirkungen des Wandels im Postsektor auf Innovation und Arbeitsoptimierung (nach Anzahl der Länder)



Quelle: Ecorys-Umfrage unter den Sozialpartnern des Postsektors der EU-Mitgliedsstaaten (Arbeitgeber: n=20, Gewerkschaften n=17).

9. Bailly, D., Meidinger, M. (2015). When Rapidly Decreasing Mail Volumes Call for More Innovative Social and Economic Approaches, [in:] M.A. Crew, T. J. Brennan (eds.), Postal and Delivery Innovation in the Digital Economy, Topics in Regulatory Economics and Policy 50.

Fast 70% der nationalen Postunternehmen führten ergebnisorientierte Managementstile, stärker IKT-bezogene Stellen und Technologien für die Erbringung des neuen Leistungsangebots ein, um die betriebliche Effizienz zu steigern. Dazu gehören:

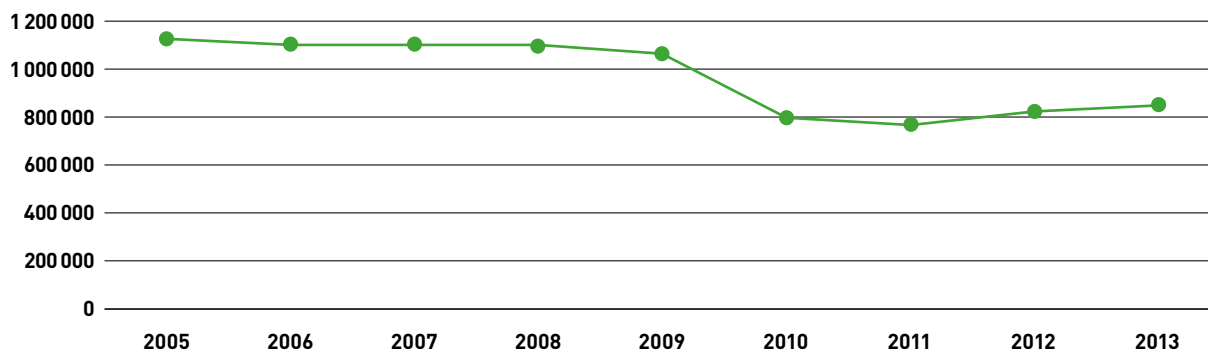
- Online-Abonnements für Zeitungen und Zeitschriften in Bulgarien;
- Mobile Postkarten in Bulgarien oder Spanien;
- Ein elektronisches System für die Auszahlung von Renten in Postfilialen in Bulgarien;
- Ausstattung aller Zusteller mit einem 'Facteo'-Smartphone in Frankreich;
- Digitale Briefe und Dienstleistungen in Italien;
- Kundenspezifische Briefmarken in Spanien.

Beispiele für Innovationen in Bezug auf effizientere Managementsysteme: verbesserte Managerschulung, um ihnen Instrumente zur Steuerung des Änderungsprozesses an die Hand zu geben, wie bei La Poste; 2015 Einführung eines neuen Leistungsbewertungssystems basierend auf Verhaltensweisen und Ergebnissen in Portugal und Einführung eines zielabhängigen Managements in Schweden. Zu den interessantesten übrigen Innovations- und Optimierungsprozessen gehören Cloud-Dienste (Italien).

3.2 SOZIALE AUSWIRKUNGEN

Diese Veränderungen im Postsektor hatten Auswirkungen auf Arbeitsangebot und -bedingungen. Wie in Abb. 6 dargestellt, ging die Zahl der im Postsektor Beschäftigten im Zeitraum 2005 bis 2013 zurück. Seit 2011 kam es bei den Postunternehmen, vor allem bei den neuen, aber auch bei einer begrenzten Zahl alteingesessener Betreiber, zu Neueinstellungen. Doch generell sind heute viel weniger Menschen im Postsektor beschäftigt als zuvor.

Abbildung 6 Beschäftigungsrückgang in den nationalen Postsektoren (EU27)



Quelle: Eurostat/DG Growth daten¹⁰.

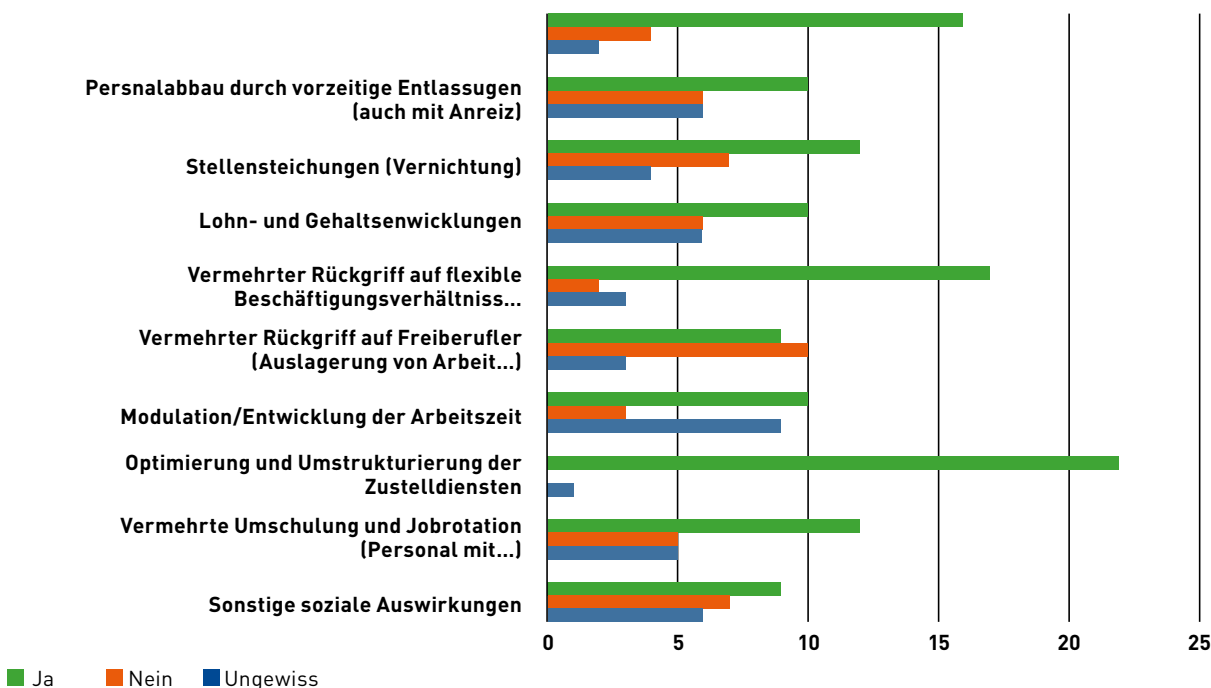
Die Ecorys-Umfrage (Abb. 7) ergab, dass es in 12 Ländern zu Stellenstreichungen und in 10 zu einer Verringerung der Beschäftigtenzahl durch unfreiwillige Kündigungen (darunter auch aufgrund von Anreizen) kam, freiwillige Austritte jedoch sogar noch häufiger waren (16 Länder). Durch Massenentlassungen lässt sich der Beschäftigungsrückgang nicht erklären.

Zum einen trat dieser Rückgang durch eine natürliche Schrumpfung ein, die sich aus dem hohen Durchschnittsalter des bei den Postunternehmen beschäftigten Personals ergab. Die natürliche Schrumpfung wurde durch Programme für freiwilliges Ausscheiden, Vorruhestandsregelungen und in manchen Fällen unfreiwillige Kündigungen unterstützt. Mehrere Organisationen verstärkten ihre Bemühungen zum Schutz von unbefristeten Vollzeitstellen und schränkten stattdessen Neueinstellungen ein bzw. förderten das freiwillige Ausscheiden (so macht z.B. der irische Tarifvertrag den Vorrang interner Bewerbungen vor externen und internen Personalaustausch deutlich). Die in den Ländern eingesetzten Programme für freiwilliges Ausscheiden reichen von Programmen zur Förderung des Vorruhestands

10. Ein Glossar für die Poststatistiken findet sich hier: <http://bookshop.europa.eu/en/glossary-postal-statistics-pbET0415666/?CatalogCategoryID=e9gKABstGNMAAAEjQ5EY4e5L> (letzter Zugriff am 13.06.2016).

(z.B. bei der polnischen Poczta Polska) bis zu komplexeren Programmen zur Förderung der Mobilität von Arbeitnehmern (z.B. durch die Förderung des Erwerbs neuer Fähigkeiten) in andere Stellen und Sektoren (z.B. Programm Futurum-Programm der schwedischen Post), darunter auch intraministerielle Mobilitätsprogramme (z.B. in Österreich, Spanien), internen Mobilitätsprogrammen (in den Niederlanden) und bis hin zu Selbständigkeit (z.B. in Frankreich).

Abbildung 7 Länder, die die sozialen Auswirkungen bei ihren nationalen Postunternehmen beobachten



Quelle: Ecorys-Umfrage unter den Sozialpartnern im Postsektor der EU-Mitgliedsstaaten. (Arbeitgeber: n=20; Gewerkschaften: n=18)

Abgesehen von der Verringerung des Beschäftigungsumfangs ist der vermehrte Einsatz flexibler Beschäftigungsverhältnisse eine weitere häufig zu beobachtende soziale Folge. Dieser vermehrte Einsatz flexibler Beschäftigungsverhältnisse bezieht sich vor allem auf die Zunahme der Teilzeitverträge und die Verringerung der unbefristeten Beschäftigungsverträge.

Darüber hinaus gehörten auch (Um-)Schulungen und Stellenrotationen bei den Beschäftigten zu den Veränderungen im Sektor. In einigen Ländern wurde vorhandenes Personal für die Erbringung neuer Leistungen und für neue Produkte (um-)geschult (darunter Bank-, Finanz- oder Versicherungsleistungen), während gleichzeitig die interne Mobilität gefördert wurde. Darüber hinaus fand zum Beispiel in Frankreich eine Umschichtung von Arbeitnehmern aus dem Brief- in den Paketbereich und vom Briefbereich in die Postfilialen statt, um optimale auf den veränderten Bedarf reagieren zu können. Die Veränderungen bei der bulgarischen Post erforderten eine Umschulung sowohl der Zusteller und Büromitarbeiter für die Erbringung von weiteren Leistungen, während in der Vergangenheit unterschieden zwischen Mitarbeitern, die Postdienstleistungen erbrachten und Mitarbeitern, die Finanzdienstleistungen erbrachten. Außerdem wird die Arbeit der Zusteller so organisiert, dass sie mit mehreren Zustellbezirken vertraut sind. In ländlichen Gebieten ist es gängige Praxis, dass die Mitarbeiter der Postfiliale eines Dorfes auch für Postfilialen von Nachbardörfern arbeiten.

Zu den von den Sozialpartnern seltener beobachteten Auswirkungen des Wandels im Postsektor gehören Lohn- und Gehaltsentwicklungen (auch nach unten), die Arbeitszeitmodulation und die Auslagerung von Arbeit und Dienstleistungen. Über Lohn-/Gehaltsrückgänge berichteten 10 Länder. Einige nationale Postunternehmen führten ein neues Vergütungssystem ein (z.B. in Deutschland) oder unterschieden bei der Bezahlung nach in Städten und auf dem Land tätigen Mitarbeitern (Estland). In Spanien sind die Löhne/Gehälter seit 2010 eingefroren und gingen für bei Correos beschäftigte Beamte sogar um 5% zurück.

Was die Arbeitszeitmodulation betrifft, so wurden Änderungen zur Anpassung der Personalverfügbarkeit an die Markterfordernisse vorgenommen, z.B. in Bulgarien (längere Arbeitszeiten für die Kundenbetreuung in Zeiten mit höherem Sendungsaufkommen), in Deutschland, Portugal und Italien. In Österreich wurde die Modulation der Arbeitszeit mit dem Ziel der besseren Abdeckung von Stoßzeiten im Tarifvertrag 2012 festgeschrieben. Örtliche Experimente mit der Arbeitszeitanpassung für Zusteller wie z.B. die Paketzustellung in den Abendstunden wurden in Frankreich eingeführt, in einigen Ländern wird mit der Zustellung an Samstagen und teilweise sogar Sonntagen experimentiert. Und schließlich berichtete eine kleine Anzahl von Ländern über die Auslagerung bestimmter Nebendienstleistungen – z.B. Sicherheit, Reinigung, Transporte, Postfach-Wartung und Packtaschen-Service in Spanien oder im Logistikbereich in Schweden.

Nachstehende Tabelle 2 liefert einen Überblick über die Länder, in denen verschiedene soziale Auswirkungen des Wandels beobachtet wurden.

Tabelle 2 Beobachtete soziale Veränderungen im Sektor

Nr.	Soziale Veränderungen im Postsektor	Länder, die solche Auswirkungen feststellen konnten	Verhältnis
1.	Personalabbau durch vermehrtes freiwilliges Ausscheiden (Vorruhestand)	Belgien, Bulgarien, Kroatien, Zypern, Tschechische Republik, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Irland, Luxemburg, Niederlande, Polen, Portugal, Slowakei, Schweden, Vereinigtes Königreich	16 der 22 an der Umfrage teilnehmenden Länder
2.	Personalabbau durch unfreiwillige Kündigungen (auch mit Anreiz)	Bulgarien, Kroatien, Tschechische Republik, Frankreich, Italien, Litauen, Luxemburg, Niederlande, Slowakei, Schweden	10 der 22 an der Umfrage teilnehmenden Länder
3.	Stellenstreichungen (Vernichtung)	Bulgarien, Tschechische Republik, Estland, Deutschland, Irland, Niederlande, Polen, Slowakei, Spanien, Schweden, Vereinigtes Königreich	11 der 22 an der Umfrage teilnehmenden Länder
4.	Lohn- und Gehaltsentwicklungen	Zypern, Estland, Deutschland, Griechenland, Irland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Vereinigtes Königreich	10 der 22 an der Umfrage teilnehmenden Länder
5.	Vermehrter Rückgriff auf flexible Beschäftigungsverhältnisse (z.B. befristete Verträge, Teilzeitverträge)	Belgien, Bulgarien, Zypern, Tschechische Republik, Estland, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Litauen, Luxemburg, Malta, Polen, Slowakei, Spanien, Schweden, Vereinigtes Königreich	18 der 22 an der Umfrage teilnehmenden Länder
6.	Vermehrter Rückgriff auf Freiberufler (Auslagerung von Arbeit und Dienstleistungen)	Belgien, Zypern, Tschechische Republik, Estland, Griechenland, Irland, Luxemburg, Slowakei, Schweden	9 der 22 an der Umfrage teilnehmenden Länder
7.	Modulation/Entwicklung der Arbeitszeit	Belgien, Zypern, Tschechische Republik, Estland, Frankreich, Deutschland, Italien, Litauen, Luxemburg, Niederlande	10 der 22 an der Umfrage teilnehmenden Länder
8.	Optimierung und Umstrukturierung der Zustellung	Belgien, Bulgarien, Kroatien, Zypern, Tschechische Republik, Estland, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Irland, Italien, Litauen, Luxemburg, Malta, Niederlande, Polen, Portugal, Slowakei, Spanien, Schweden, Vereinigtes Königreich	21 der 22 an der Umfrage teilnehmenden Länder
9.	Vermehrte Umschulung und Stellenrotation (Personal mit verschiedenen Verantwortungsbereichen)	Belgien, Bulgarien, Zypern, Tschechische Republik, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Italien, Litauen, Malta, Polen, Slowakei	12 der 22 an der Umfrage teilnehmenden Länder
10.	Sonstige soziale Auswirkungen	Belgien, Zypern, Frankreich, Deutschland, Irland, Luxemburg, Niederlande, Spanien, Vereinigtes Königreich	10 der 22 an der Umfrage teilnehmenden Länder

Quelle: Ecorys-Umfrage unter den Sozialpartnern des Postsektors der EU-Mitgliedsstaaten (Arbeitgeber n=20; Gewerkschaften n=18)

4. VERSCHIEDENE ANSÄTZE FÜR DEN UMGANG MIT DEM SOZIALEN WANDEL BEI DEN NATIONALEN POSTUNTERNEHMEN

Die nationalen Postunternehmen in Europa bewältigten diese Veränderungen mithilfe von in den Tarifverträgen festgeschriebenen Vereinbarungen. In Anbetracht des traditionell hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades bei Beschäftigten des Postsektors stellen Tarifvereinbarungen seit langem ein festes Element dieses Sektors dar. Die Gewerkschaften waren schon immer intensiv in die Lohnfestsetzung und die Aushandlung anderer Beschäftigungsbedingungen eingebunden. Der Umgang mit dem sozialen Wandel bildet hier keine Ausnahme. Die Tarifverträge setzen für die nationalen Postunternehmen den Rahmen für die Anpassung ihrer Arbeitskräfte an die neu aufgetauchten Marktbedingungen. Der exakte Inhalt dieser Tarifverträge und ihre Ergebnisse in Bezug auf die Mittel zum Umgang mit dem sozialen Wandel weichen innerhalb Europas stark voneinander ab.

Während die Tarifverträge unterschiedliche Ergebnisse der Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern widerspiegeln, resultieren die Unterschiede auch aus der Vielzahl der kontextuellen Faktoren. Einerseits gelten in den EU-Mitgliedsstaaten verschiedene Traditionen hinsichtlich der Tarifverhandlungen und unterschiedliche Gesetzesrahmen für die Tarifverhandlungen und den Arbeitsmarkt selbst. Diese Traditionen und der Gesetzesrahmens strukturieren die Interaktionen zwischen den Sozialpartnern und die ihnen für den Umgang mit dem sozialen Wandel zur Verfügung stehenden Optionen. Andererseits verfolgen die Postbetreiber in der EU unterschiedliche Geschäftsstrategien und sind in unterschiedlichem Maße dem Wettbewerb mit neuen Betreibern ausgesetzt. Da sich die Postunternehmen in unterschiedlichen Stadien der Anpassung befinden, ist der Umstrukturierungsbedarf verschieden stark.

Diese kontextuellen Unterschiede schränken die Vergleichsmöglichkeiten zwischen den in den 16 EU-Mitgliedsstaaten seit Einführung der dritten Postrichtlinie der EU ausgehandelten Tarifverträge ein. In unserem Vergleich konzentrieren wir uns daher auf einige Schlüsselpunkte, die für den Umgang mit dem sozialen Wandel von zentraler Bedeutung sind. Der erste Punkt betrifft die Löhne und Gehälter. Die Löhne und Gehälter sind entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit der nationalen Postunternehmen auf dem liberalisierten Postmarkt, da sie ihre Kostenstruktur maßgeblich beeinflussen. Die Gehälter lassen sich nicht unbegrenzt nach unten anpassen¹¹, wenngleich solche Anpassungen durchaus möglich sind, wie Tarifverträge aus dem Postsektor der EU gezeigt haben. Andere Haupthebel für den Umgang mit dem sozialen Wandel werden ebenfalls berücksichtigt.

In ihrer Studie zu den Reaktionen der Tarifverhandlungen auf die Wirtschaftskrise von 2008, identifizierten die Autoren (Vera Glassner et al. [2011]¹²) sechs Kategorien von Bestimmungen in den auf Unternehmensebene getroffenen Vereinbarungen vieler Fertigungs- und Dienstleistungssektoren Europas, so auch im Postsektor. Wir übernahmen diese Kategorien, um den Vergleich zwischen den Tarifverträgen im Postsektor zu vereinfachen. Diese sechs Kategorien sind:

1. Einführung von Kurzarbeit und/oder vorübergehende Entlassungen; **Teilzeitarbeitslosigkeit oder Kurzarbeit;**
2. Veränderungen bei den Arbeitszeitvereinbarungen: **Maßnahmen, die einen flexibleren Einsatz der Humanressourcen als Reaktion auf die schwankende Nachfrage und zur Vermeidung von Entlassungen Vollzeitbeschäftigter ermöglichen, wie Arbeitszeitkonten, flexible Verträge, Sozialpläne;**
3. Abmilderung geplanter Stellenstreichungen: **Vorruhestand, interne/externe Mobilität (Umbesetzung), Auslaufen von Verträgen, keine Neubesetzung frei werdender Stellen;**
4. Unterstützung und Abfindung für freigesetzte Arbeitskräfte: **In den Sozialplänen festgeschriebene Maßnahmen, darunter Abfindungszahlungen, (Um-)Schulung, Mobilität, Hilfe bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung und/oder beim Sprung in die Selbständigkeit;**
5. Zugeständnisse des Arbeitgebers bei Bezahlung, Arbeitszeit und sonstigen Arbeitsbedingungen: **Zustimmung des Arbeitnehmers zu niedrigerer Vergütung;**
6. Beschäftigungsgarantien: **Verpflichtung des Arbeitgebers zu Vollzeitverträgen, zur Vermeidung unfreiwilliger Kündigungen und zum Verzicht auf Einstellungen auf Basis von Null-Stunden-Verträgen.**

Schulung stellt eine übergreifende Bestimmung dar, da sie zur Abmilderung von Stellenstreichungen und zur Unterstützung von freigesetzten Arbeitskräften eingesetzt werden kann, weil sie deren Mobilität erleichtert.

11. cf. Scharpf, F.W. (1999) Europa regieren.

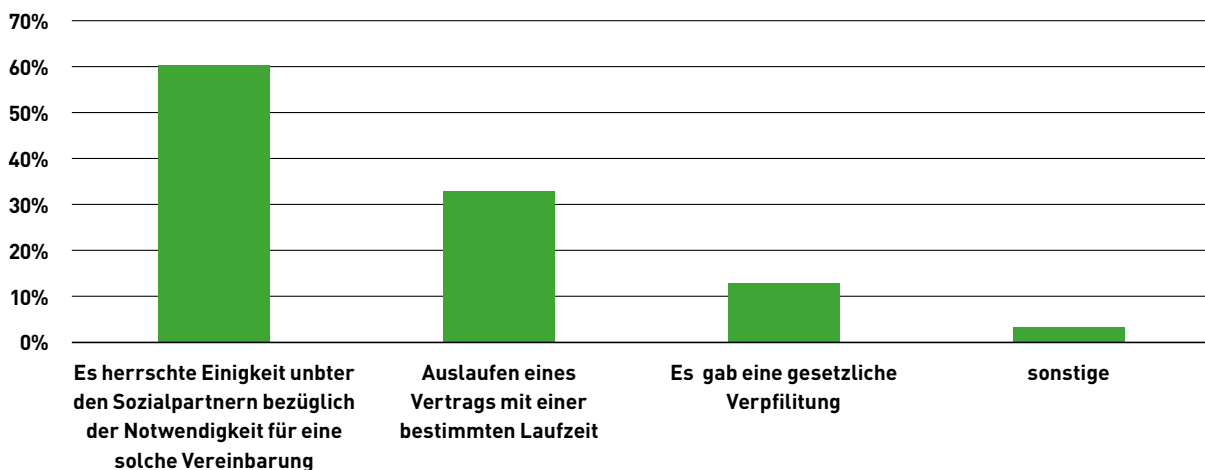
12. Glass, V., M. Keune & P. Marginson (2011), Collective bargaining in a time of crisis: developments in the private sector in Europe. Transfer 17(3), pp. 303-321

Nach Glassner et al. (2011) zeigt ein genauerer Blick auf die Vereinbarungen in den Dienstleistungssektoren Europas, dass Zugeständnisse der Arbeitnehmer, Beschäftigungsgarantien und Maßnahmen zur Abmilderung von Stellenstreichungen die am häufigsten eingesetzten Mittel waren. Wie unsere Analyse zeigt, weichen die in den Tarifverträgen des Postsektors praktizierten Maßnahmen leicht davon ab. Ehe wir uns ihrem Inhalt in Bezug auf den Umgang mit dem sozialen Wandel zuwenden, möchten wir einige Hintergrundinformationen zu den Tarifverträgen geben.

Hintergrund zu den Tarifverträgen

Die Ecorys-Umfrage zeigt, dass die meisten Tarifverträge geschlossen wurden, weil die Sozialpartner in Anbetracht der Veränderungen im Sektor die Notwendigkeit für eine Vereinbarung sahen. 60% der Teilnehmer gaben an, es herrsche Einigkeit unter den Sozialpartnern bezüglich der Notwendigkeit für eine solche Vereinbarung. Etwa 30% wiesen darauf hin, dass eine vorausgehende Vereinbarung auslaufe und eine neue ausgehandelt werden müsse. Nur bei 13% zwang eine gesetzliche Vereinbarung die Sozialpartner zum Abschluss einer Abmachung.

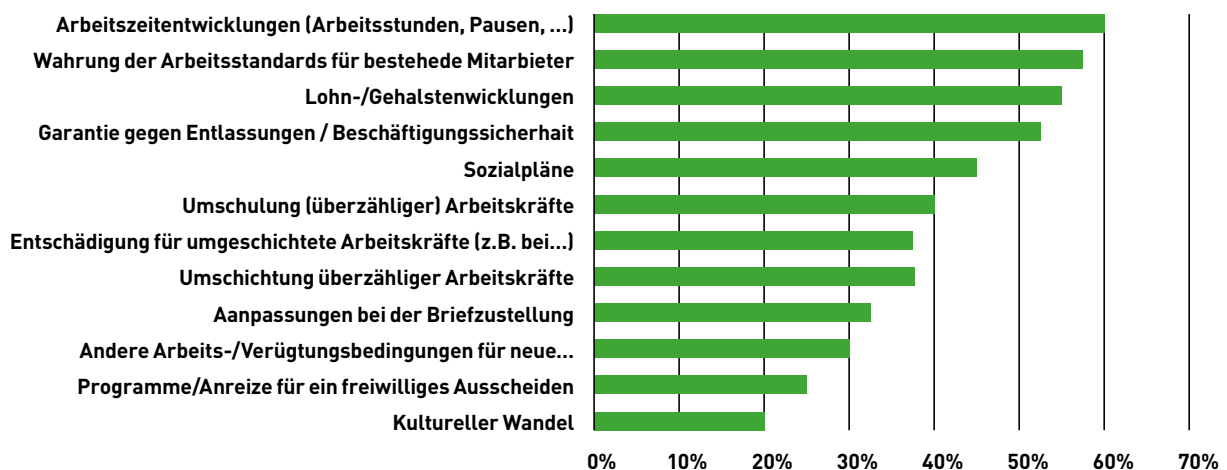
Abbildung 8 Gründe für den Abschluss eines Tarifvertrags



Quelle: Ecorys-Umfrage unter den Sozialpartnern des Postsektors der EU-Mitgliedsstaaten (Arbeitgeber: n=20, Gewerkschaften n=18).

Die Ecorys-Umfrage fragte auch nach den wichtigsten im Vertrag behandelten Themen. Dazu gehören vor allem Entwicklungen bei der Arbeitszeit (60%), der Erhalt der Arbeitsstandards für bestehende Arbeitnehmer (58%), Lohn-/Gehalstenwicklungen (55%) und Beschäftigungssicherheit (53%). Die Themen werden in Abb. 9 ausführlicher dargestellt.

Abbildung 9 In den Tarifverträgen behandelte Themen



Quelle: Ecorys-Umfrage unter den Sozialpartnern des Postsektors der EU-Mitgliedsstaaten (Arbeitgeber n=20; Gewerkschaften n=18)

Geltungsbereich der Tarifverträge

Tarifverträge decken nicht automatisch das gesamte Personal der nationalen Postunternehmen ab. Freiberufliche Mitarbeiter, die für das Postunternehmen tätig werden, sind in keinem Fall durch den Tarifvertrag abgedeckt. Obwohl die Mehrzahl der Tarifverträge für alle Beschäftigten gilt, können bestimmte Personalkategorien, die im Rahmen eines Arbeitsvertrags für ein Unternehmen tätig sind, aus einem Vertrag ausgenommen werden: In Deutschland gibt es zum Beispiel verschiedene Tarifverträge für Beschäftigte, die bei DHL im Paketsektor arbeiten, und für Beschäftigte, die anderweitig bei DPAG arbeiten. In Dänemark und Spanien sind höhere Führungskräfte explizit aus den Tarifverträgen ausgeschlossen, da sie auf der Grundlage individueller Verträge eingestellt werden. In Italien gilt gar ein eigener Tarifvertrag für Führungskräfte (im Gegensatz zu dem für nicht leitende Angestellte). Tabelle 3 fasst den Geltungsbereich der in dieser Studie behandelten Tarifverträge zusammen.

Tabelle 3 Geltungsbereich der Tarifverträge

	Alle Beschäftigten	Ausnahmen
AT	✓	
BE	✓	
DE	✓	Im operativen Geschäft tätige Mitarbeiter fallen unter unterschiedliche Tarifverträge.
DK	✓	Das Management ist ausgenommen
EE	✓	
FI	✓	
FR	✓	
IE	✓	
IT		Verschiedene Tarifverträge für Führungskräfte und nicht leitende Angestellte
NL	✓	
PL	✓	
PT	✓	
RO	✓	
ES	✓	Das Management ist ausgenommen
SE	✓	Im Rahmen von „Sondervereinbarungen“ eingestellte Beschäftigte sind ausgenommen
UK	✓	

4.1 GEHALTSPAKETE

Personalstruktur und Beschäftigungsbedingungen hängen in hohem Maße vom Vermächtnis der Postunternehmen als Unternehmen des öffentlichen Sektors ab. Viele – wenn nicht gar alle – Beschäftigten der früheren Postunternehmen des öffentlichen Sektors besaßen Beamtenstatus und profitierten von entsprechenden hochklassigen Beschäftigungsbedingungen. Ihre Beschäftigungsqualität und -bedingungen waren daher traditionell durch ein hohes Maß an Schutz gekennzeichnet. In manchen Ländern besitzen die nationalen Postunternehmen noch immer einen hohen Anteil von Beamten unter ihren Mitarbeitern. Obwohl dieser Anteil in den vergangenen Jahren zurückging, hebt der WIK-Bericht 2013 die Länder Österreich, Belgien, Spanien, Frankreich und Luxemburg hervor, in denen der Anteil der Beamten bei mindestens 40% der Gesamtbeschäftigtenzahl lag. Beamte beziehen im Allgemeinen höhere Gehälter und genießen höhere Vergünstigungen, für die die Arbeitgeber hohe Sozialabgaben entrichten müssen.

Seit Beginn der Liberalisierung des Postsektors verschlechterten sich die Beschäftigungsbedingungen bezogen auf die in diesem Sektor bezahlten Gehälter¹³. Neue Marktteilnehmer zahlen deutlich geringere Löhne/Gehälter als das frühere Monopol-Postunternehmen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, senkten die nationalen Postunternehmen die Gehälter der (neu eingestellten) Mitarbeiter ab. Gehaltsunterschiede zwischen bestehenden und neuen Mitarbeitern wurden z.B. in Deutschland, Estland und Belgien für Aushilfskräfte eingeführt¹⁴.

Während das Gehaltsniveau abgesenkt wurde, um die nationalen Postunternehmen im Lichte der neuen Marktbedingungen wettbewerbsfähiger zu machen, ergab unsere Analyse der Tarifverträge, dass auch die Gehaltspakete im Zeitraum 2009-2015 deutlich vereinfacht wurden. Dies beinhaltet in der Praxis eine Reduzierung der Zahl der Funktionsgruppen im Unternehmen sowie die Reduzierung der Anzahl der Zulagen.

13. Cf. Forba Report (2013).
 14. Ibid.

Einige Tarifverträge beinhalten die explizite Aussage, dass die Bezüge jährlich verhandelt werden (DK, EE, FR), während die in den Tarifverträgen anderer nationaler Postunternehmen genannten Bezüge normalerweise für die Laufzeit des Tarifvertrags gelten.

Die Analyse der Tarifverträge zeigte auch, dass die Gehaltspakete im Postsektor in allen untersuchten Ländern aus einem festen Grundgehalt und einer variablen Komponente bestehen. Die variable Komponente ermöglicht den nationalen Postunternehmen die bessere Anpassung der Gehälter an die Marktbedingungen. Die Anpassung der Lohnkosten an die Marktbedingungen funktioniert am besten über leistungsgestützte Zulagen, die zum Beispiel von der Einzel- oder Unternehmensleistung oder einer Kombination aus beiden abhängen. Laut unserer Analyse bieten nicht alle nationalen Postunternehmen solche leistungsgestützten Zahlungen an, und diese richten sich auch nicht an alle Personalkategorien.

Grundgehalt

Die Grundgehaltspakete unterscheiden sich je nach Funktionsgruppe, während die Höhe des Grundgehalts innerhalb der jeweiligen Gruppe von Faktoren wie Alter, Erfahrung (sowohl Qualifikationen und/oder Dienstjahre) abhängt. In Belgien unterscheidet bpost zwischen einem Grundgehaltspaket für Beamte und einem für neue Vertragsmitarbeiter, den sogenannten Aushilfszustellern. Das Gehaltsniveau der letzteren ist geringer als das der Beamten, damit es mit dem Markt übereinstimmt. In den Niederlanden existiert ein spezielles Grundgehaltspaket für Samstagzusteller, mit Stundensätzen, die deutlich über dem Mindestlohniveau liegen. In einigen Ländern (DE, IT, NL) wird das Grundgehalt durch Zusatzvergünstigungen wie Urlaubsgeld und/oder ein 13. Monatsgehalt aufgestockt.

Variable Gehälter

Die variable Komponente des Gehaltspakets kann viele verschiedene Arten der Vergütung enthalten, die hauptsächlich von der Leistung oder einer atypischen Arbeitszeitvereinbarung abhängen. Diese Zulagen beinhalten beispielsweise Zulagen für Nacht-, Wochen- oder Feiertagsarbeit, aber auch leistungsbezogene Boni. Geht man von den aus der Tarifvertrags-Analyse resultierenden Informationen aus, so bieten nicht alle nationalen Postunternehmen dieselben Zulagen an. In AT, DE, DK, FI, PL, PT, RO, ES, UK sehen die Tarifverträge Zulagen für Nachtarbeit vor. In DE, DK, FI, PT, RO und ES gibt es Sonderzulagen für die Arbeit am Samstag, Sonntag oder an gesetzlichen Feiertagen. In einigen Fällen, wie bei PostNL, beinhaltet das höhere Grundgehalt bereits eine Prämie für Samstagzusteller. Eine Zulage für Samstagarbeit wurde jedoch nicht generell eingeführt.

Leistungsgestützte Zulagen sind nur in den Tarifverträgen der Länder BE, DE, F, IT, NL, PL und ES vorgesehen. Der Geltungsbereich variiert jedoch stark: Bei der DPAG erhalten alle Mitarbeiter eine leistungsbezogene Vergütung zwischen etwa 5% und 17,5% des Jahresgrundgehalts, wogegen der leistungsbezogene Anteil bei PostNL nur für Vertriebsmitarbeiter gilt. Noch größer sind die Unterschiede bei den Sonderzulagen. In NL, BE und PT gibt es Zulagen für die Abdeckung der Kosten des privaten Fahrzeuggebrauchs, vor allem des Fahrrads, zu beruflichen Zwecken. Darüber hinaus bieten die nationalen Postunternehmen in BE, FR und PT eine Zulage (Gutscheine) für das Mittagessen. In Frankreich und Italien erhalten die Beschäftigten der Postunternehmen Familienzulagen zur Abdeckung der den Mitarbeitern durch ihre Kinder entstehenden Kosten.

Außerdem scheinen die Sonderzulagen für Samstag- und Nachtarbeit zu verschwinden, was bei PostNL zum Ende des Jahres 2017 der Fall sein wird. Der bei bpost im Oktober 2015 unterzeichnete Vertrag sieht vor, dass der Samstag ein regulärer Arbeitstag wird. Der Kostenrückgang wird auch durch die Streichung von Pausen und Essenspausen erreicht. Dies trifft auf den Tarifvertrag bei Post Denmark vom Dezember 2015 zu.

Insgesamt ging die Zahl der Zulagen bei den nationalen Postunternehmen zurück. Ursprünglich boten die Postdienste als öffentliche Dienstleister bis zu 100 Arten von Zulagen. Die Reduzierung wurde nötig, weil die Bezüge effizienter verwaltet werden müssen, denn die Verwaltung der Zulagen erfordert viele Ressourcen. La Poste vereinfachte beispielsweise die Struktur der variablen Zahlungen bereits vor 20 Jahren mit der Einführung einer ‚Zusatzentschädigung‘, die alle Boni des öffentlichen Sektors in einer einzigen Zulage zusammenfasst. Doch einige nationalen Postunternehmen wie in Italien und Polen bieten weiterhin eine breite Auswahl an Zulagen.

Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Gehaltskomponenten der Beschäftigten des Sektors, basierend auf der Analyse der Tarifverträge.

Tabelle 4 Gehaltspakete bei den nationalen Postunternehmen

Fest		Variabel
AT	Grundgehalt nach Funktionsgruppe (Höhe in Abhängigkeit von Alter, Erfahrung und geographischem Standort)	<ul style="list-style-type: none"> Nachtzulage
BE	Grundgehalt nach Funktionsgruppe für nach gesetzlichen Tabellen bezahlte Mitarbeiter/Vertragsmitarbeiter (jährlich angepasst); Für Aushilfskräfte (statisch, weder indexiert noch mit zunehmender Erfahrung erhöht)	<ul style="list-style-type: none"> Essensgutscheine Jahresendprämie (bis Ende 2016) Essenszulage und Zuschuss zu den Transportkosten Bonuszahlung
DE	<ul style="list-style-type: none"> Grundgehalt nach Funktionsgruppe (9 Gehaltsgruppen) Urlaubsgeld 13. Monatsgehalt (Weihnachten) 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungszulage zwischen 5 und 17,5% des Jahresgrundgehalts Nachtzulage Zulage für Arbeit an Samstagen, Sonntagen oder gesetzlichen Feiertagen Zulage für Arbeit an religiösen Festen, z.B. 24.12./31.12., Ostersonntag
DK	Grundgehalt nach Funktionsgruppe (4 Gehaltsgruppen) ohne Rentenversicherungsbeiträge	<ul style="list-style-type: none"> Nachtzulage Zulage für Arbeit an Samstagen, Sonntagen oder staatlichen Feiertagen Zulage für Rufbereitschaft
EE	Grundgehalt nach Funktionsgruppe	
FI	Monats- oder Stunden Grundgehalt nach Funktionsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsabhängige Zahlung nur für Büroangestellte (nicht für gewerbliche Mitarbeiter) Nacht-/Spätschichtzulage Samstags- oder Sonntagszulage Überstundenzulage
FR	Grundgehalt nach Funktionsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Zulagen ; Zulagen für Mitarbeiter mit Familien Hilfs- und Solidaritätsprogramme Urlaubsgutscheine
IE	Grundgehalt nach Funktionsgruppe	Überstundenzulage
IT	<ul style="list-style-type: none"> Grundgehalt nach Funktionsgruppe 13. Monatsgehalt (Weihnachten) 14. Monatsgehalt Individuelle Dienstalterzulage Zulage für andere Funktionsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> Bonuszahlungen Zulagen für Mitarbeiter mit Familien
NL	<ul style="list-style-type: none"> Grundgehalt nach Funktionsgruppe (Höhe hängt ab von Alter, Erfahrung (Qualifikation/Dienstjahre bei Zustellern), Arbeitsweise des Mitarbeiters und Art des Beschäftigungsvertrags (Vollzeit ggü. Teilzeit); Urlaubszulagen Spezielle Stundensätze für Samstagzusteller, über dem Mindestlohn 	<ul style="list-style-type: none"> Boni nur für kaufmännische Mitarbeiter Überstunden- und ergebnisabhängige Zulage für Zusteller Transportkostenzulage
PL	Grundgehalt nach Funktionsgruppe (3 Gruppen: Zusteller, Kundenberater, alle anderen Mitarbeiter) (Höhe hängt ab von Art des Beschäftigungsvertrags, Art der Arbeit, Qualifikationen, Qualität und Quantität der geleisteten Arbeit)	<ul style="list-style-type: none"> Nachtzulage (Arbeitsgesetz) Verschiedene Zulagen Bonuszahlungen
PT	Grundgehalt nach Funktionsgruppe (7 Funktionsgruppen) (die Höhe hängt von Berufserfahrung (Dienstjahre) und Verdienst des Mitarbeiters sowie von der Zugehörigkeit ab)	<ul style="list-style-type: none"> Nachtzulage Zulage für Arbeit an Sonntagen oder staatlichen Feiertagen Überstundenzulage Zulage für den Erwerb der Fahrerlaubnis, der Nutzung des eigenen Fahrzeugs für berufliche Zwecke Essenszulage.
RO	Grundgehalt nach Funktionsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> Nachtzulage Zulage für Arbeit an Sonntagen oder staatlichen Feiertagen; Überstundenzulage Boni (z.B. für Feiertagsarbeit)
ES	<ul style="list-style-type: none"> Grundgehalt nach Funktionsgruppe (5 Funktionsgruppen) Die Vergütung von Teilzeitbeschäftigten erfolgt anteilmäßig zur Anzahl der geleisteten Stunden 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsabhängige Bezahlung Nachtzulage Zulage für die Arbeit an Samstagen und/oder Sonntagen oder gesetzlichen Feiertagen; Produktivitätsabhängige Zulagen Variable Zulagen
SE	Grundgehalt nach Funktionsgruppe	Unbekannt
UK	Grundgehalt nach Funktionsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> Nachtzulage Zulage für Arbeit außerhalb der normalen Arbeitszeiten Überstundenzulage

Quelle: Tarifvertragsanalyse von Ecorys.

4.2 IN DEN TARIFVERTRÄGEN BEINHALTETE SOZIALMANAGEMENT-HEBELS

Arbeitszeitvereinbarungen

Zum Zweck dieses Vergleichs beziehen sich die Arbeitszeitvereinbarungen auf die flexible Auslegung der während einer Woche geleisteten Arbeitsstunden und auf Kurzarbeitsvereinbarungen, Arbeitszeitmodulation und flexible Beschäftigungsverträge.

Kurzarbeit

Ob Sozialpartner Kurzarbeit einsetzen können, um den sozialen Wandel zu steuern, hängt von der geltenden nationalen Arbeitsgesetzgebung ab. Die Arbeitgeber müssen dazu Gelder aus der öffentlichen Arbeitslosenversicherung für ihre überzähligen Mitarbeiter beantragen. Anstatt die Mitarbeiter entlassen zu müssen, bietet Kurzarbeit überzähligen Mitarbeitern die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten und ein Teilzeitarbeitslosengeld zu erhalten. Nicht alle Arbeitslosenversicherungen beinhalten eine solche Regelung. Daher kommt Kurzarbeit nur bei einer begrenzten Zahl von nationalen Postunternehmen in Belgien, den Niederlanden, Schweden und Großbritannien zum Einsatz. In Schweden bietet der Tarifvertrag überzähligen Mitarbeitern über 60 zum Beispiel die Möglichkeit, eine Teilrente mit der Teilzeitbeschäftigung zu kombinieren. In Spanien erlaubt es der Tarifvertrag überzähligen Mitarbeitern, unbezahlten Urlaub zu nehmen, was de facto einer Kürzung der Arbeitszeit gleichkommt, die jedoch nicht unter das staatliche soziale Schutzsystem fällt. Stattdessen erhalten die Beschäftigten vom nationalen Postunternehmen eine Entschädigung, wenn in Rente gehen bevor sie 65 Jahre alt sind. Die Summe ist niedriger als der Lohn, den sie bei einer Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses mit normalen Bezügen erhalten würden.

Modulation der Arbeitszeit

Die Modulation der Arbeitszeit wird von nationalen Postunternehmen vermehrt zur Abdeckung von Spitzenzeiten eingesetzt. Sie beschreibt die Möglichkeit, die Zahl der Arbeitsstunden kurzzeitig zu erhöhen, langfristig im Rahmen der vereinbarten regulären Arbeitszeiten zu bleiben. Ein neues Arbeitszeitmodell für Zusteller wurde im September 2012 bei der österreichischen Post eingeführt. Damit wurde ab 1. Januar 2013 für die 9.000 Zusteller eine neue Arbeitszeitberechnungsmethode eingeführt, die die tatsächliche Arbeitszeit berücksichtigt und nicht mehr die zugestellten Mengen und die Zustelltouren. Die neue Berechnungsmethode beinhaltet im Wesentlichen zwei Maßnahmen:

1. Zur besseren Berechnung des Arbeitsvolumens werden die Zusteller mit einem GPS-Sender ausgestattet, der das Arbeitsvolumen für ein spezielles Zustellzentrum und damit den Arbeitskräftebedarf besser abschätzbar macht, was zu mehr Flexibilität führt.
2. Ein neues System zum flexibleren Umgang mit Überstunden, damit Zusteller in Spitzenzeiten länger arbeiten und diese Stunden in ruhigeren Zeiten wieder abbauen können. Hierzu erhält jeder Zusteller ein Arbeitszeitkonto mit 300 Extrastunden, der jährlichen Obergrenze. Werden weniger als 150 Stunden verbraucht, können die Überstunden abgebaut werden, werden mehr als 150 verbraucht, werden sie bezahlt.

Die Arbeitszeitmodulation wird auch mithilfe anderer Maßnahmen eingeführt. In Frankreich werden zum Beispiel Pakete und Briefpost häufiger kombiniert zugestellt. In Belgien wurde der Samstag zu einem regulären Arbeitstag, für den bpost keine Zulagen mehr bezahlt. Durch die Einbeziehung des Samstags in die Arbeitswoche kann bpost das Zustellpersonal flexibler einsetzen.

Flexible Beschäftigung

Flexible Beschäftigungsverträge wie Teilzeitverträge, befristete Verträge und Zeitarbeitsverträge versetzen die nationalen Postunternehmen in die Lage, das Personal besser an den aufgrund der schwankenden Marktnachfrage wechselnden Arbeitskräftebedarf anzupassen: "Befristet und gelegentlich Beschäftigte helfen den Postunternehmen, die Personalkosten minimal zu halten und doch über flexibel einsetzbare Arbeitskräfte zu verfügen, wenn der Bedarf in Spitzenzeiten steigt" (IPC, 2015, S. 83). Diese Flexibilität ist besonders bei der Paketzustellung erforderlich.

Der Forba-Bericht (2013) stellt fest, dass Stellenstreichungen bei nationalen Postunternehmen zum Teil durch dieselbe Anzahl von bei Wettbewerbern neu geschaffenen Stellen kompensiert werden, wobei die meisten dieser neuen Stellen Teilzeitstellen sind¹⁵. Die meisten nationalen Postunternehmen beschäftigen seit Beginn des Liberalisierungsprozesses mehr Teilzeitmitarbeiter. Der genaue Umfang der Teilzeitarbeit variiert von Land

15. FORBA, 2013: 2-3.

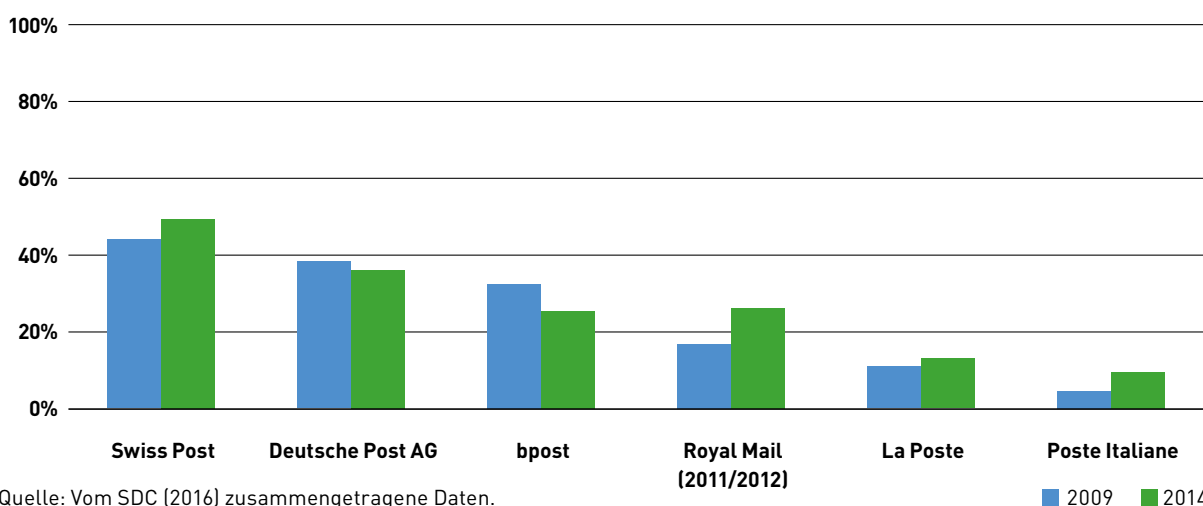
zu Land beträchtlich. Einige nationalen Postunternehmen wie PostNL haben die Beschäftigungsmuster radikal verändert und arbeiten nun in großem Stil mit Teilzeitpersonal.

Der gestiegene Anteil von Teilzeitbeschäftigung lässt sich nicht nur im Postsektor beobachten. In den letzten beiden Jahrzehnten ermöglichte es die Arbeitsgesetzgebung den Arbeitgebern in allen EU-Mitgliedsstaaten allmählich, Personal zu flexiblen – also von denen der Vollzeitstellen abweichenden – Beschäftigungsbedingungen einzustellen (und zu entlassen). Somit hängt die Möglichkeit zur Anwendung flexibler Arbeitsverträge in den Tarifverträgen des Postsektors stark von der nationalen Arbeitsgesetzgebung ab. Nicht alle Arbeitsmärkte in der EU sind gleichermaßen flexibel, denn nicht in allen Mitgliedsstaaten existieren vertragliche Formen. Selbst wenn die gesetzliche Möglichkeit zur Einstellung von Personal im Rahmen eines flexiblen Arbeitsvertrags, z.B. eines Null-Stunden-Vertrags, besteht, ist sie nicht zwangsläufig Teil des Tarifvertrags. Im letzten Tarifvertrag von Royal Mail verpflichtet sich das nationale Postunternehmen beispielsweise dazu, kein Personal auf der Grundlage eines solchen Null-Stunden-Vertrags einzustellen. Die über Tarifverträge im Postsektor erhältlichen Informationen zeigten, dass alle nationalen Postunternehmen Teilzeitbeschäftigte einstellen können. Darüber hinaus wird in den meisten Tarifverträgen ausdrücklich die Möglichkeit zur Einstellung von Personal auf befristeter Basis erwähnt¹⁶. In Frankreich enthält der Tarifvertrag die Möglichkeit, Personal auf der Grundlage unständiger Verträge zu beschäftigen.

Gleichzeitig legen viele Tarifverträge dem Arbeitgeber Beschränkungen für die Anwendung flexibler Verträge auf (DK, FI, FR, IT, NL, PT, ES, UK). Solche Beschränkungen sollen vor allem die weitere ‚Abdrängung‘ vorhandenen Vollzeitpersonals durch neues, auf Teilzeit- oder befristeter Basis eingestelltes Personal vermeiden. So legen solche Bestimmungen zum Beispiel fest, wie oft ein befristeter Vertrag höchstens verlängert werden darf oder nennen die Bedingungen, unter den ein unständiger Vertrag eingesetzt werden kann, z.B. nur, wenn er sich nicht zum Nachteil von Teilzeitbeschäftigten auswirkt oder den Zugang zu Vollzeitarbeit nicht erschwert. Im Tarifvertrag von Royal Mail wurde beispielsweise eine quantitative Grenze festgelegt: Teilzeitarbeit darf nicht über ¼ der Gesamtbeschäftigung hinausgehen.

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Häufigkeit von Teilzeitarbeit bei ausgewählten nationalen Postunternehmen.

Abbildung 10 Häufigkeit von Teilzeitarbeit bei ausgewählten nationalen Postunternehmen



Zusätzlich arbeitet das Personal der nationalen Postunternehmen häufiger als früher auf der Grundlage von Arbeitsverträgen mit befristeter Laufzeit (befristete Verträge). Im Sektor sind jedoch auch Umkehrtrends zu beobachten. La Poste bemüht sich beispielsweise, Zeitarbeits- und befristete Verträge in unbefristete Beschäftigungsverhältnisse umzuwandeln¹⁷. Das Postunternehmen sagte zu, 3.000 Menschen fest bei La Poste anzustellen, die zuvor zwischen 2013 und 2015 im Rahmen von Zeitarbeitsverträgen beschäftigt waren. Über 90% der Mitarbeiter von La Poste arbeiteten 2014 mit unbefristeten Verträgen.

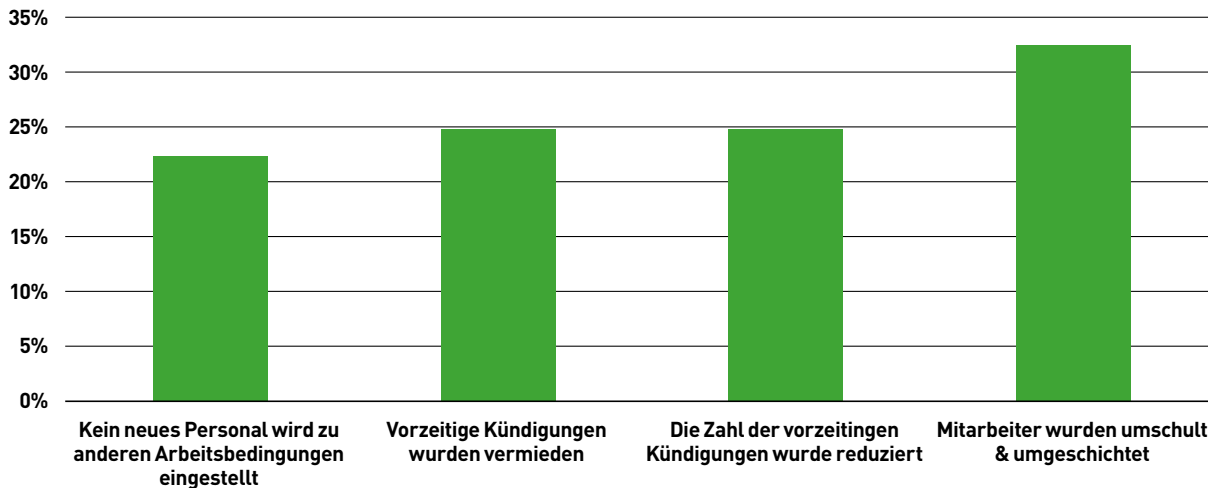
16. Except in AT, DE, EE and PL. The fact that it is not explicitly mentioned doesn't mean that staff is not hired on the basis of such contracts. Needs to be further checked!

17. Siehe IPC, 2015, S. 83.

Maßnahmen zur Abmilderung geplanter Stellenstreichungen

Die Ecorys-Umfrage ergab, dass viele Tarifverträge zur Vermeidung unfreiwilliger Kündigungen beitrugen oder zumindest deren Zahl reduzierten.

Abbildung 11 Ergebnisse aus den Tarifverträgen



Quelle: Ecorys-Umfrage unter den Sozialpartnern des Postsektors der EU-Mitgliedsstaaten (Arbeitgeber: n=20; Gewerkschaften n=18).

Die Analyse der Tarifverträge zeigte, dass in vielen Ländern (AT, EE, ES, PT) der Vorruhestand ein Mittel zur Abmilderung geplanter Stellenstreichungen war und ist. So ergaben sich zum Beispiel in Portugal die meisten Stellenstreichungen aus freiwilligen Vorruhestandsregelungen und dem geringeren Einsatz befristeter Verträge. Vor der Privatisierung von CTT gab es im Unternehmen zwei Arten von Pensionsplänen: Mitarbeiter, die vor 1992 zu CTT kamen, fielen unter dieselbe Rentenregelung wie Beamte. Nach 1992 eingestellte Beschäftigte wurden durch das nationale Sozialsystem abgedeckt. Demzufolge konnten Mitarbeiter mit einer langen Zugehörigkeit mit einer vergleichsweise hohen Rente vorzeitig in den Ruhestand gehen. Aufgrund der nationalen Umstrukturierung werden diese beiden Systeme verschmolzen. Mitarbeiter, die dem Renteneintrittsalter nahe sind, können sich für einen ‚vorzeitigen Renteneintritt‘ entscheiden. So können kurz vor der Rente stehende Mitarbeiter zum Beispiel mit Lohnfortzahlung bis zum Tag ihres offiziellen Renteneintritts (normalerweise 80-90% des Gehalts) ‚vorzeitig in Rente‘ gehen. Nachdem sie das Unternehmen verlassen haben, wird ihr Arbeitsplatz in der Regel nicht neu besetzt (siehe weiter unten in diesem Kapitel).

In Estland sieht der Tarifvertrag Zuschüsse für Mitarbeiter mit einer über 10-jährigen Zugehörigkeit zu Omniva (früher AS Eesti Post) und nur noch einem Jahr bis zum Renteneintrittsalter vor. Die dafür in Frage kommenden Personen können so vorzeitig in Rente gehen. Auch in Polen gewährt das Programm für freiwillig ausscheidende Beschäftigte Mittel, die manche Beschäftigten in die Lage versetzen, das Unternehmen im Rahmen einer Vorruhestandsregelung zu verlassen. In Schweden enthält die Personalanpassungsvereinbarung eine Vorruhestandsregelung für überzählige Mitarbeiter über 60. Sie können sich für einen vorzeitigen Renteneintritt entscheiden und erhalten dann einen der regulären Rente entsprechenden Betrag.

Die Ecorys-Umfrage (siehe Abb. 13) zeigte, dass die Tarifverträge die Umschulung und Umschichtung überzähliger Arbeitnehmer deutlich erleichterten. Eine wichtige Maßnahme zur Abmilderung geplanter Stellenstreichungen ist somit ein Einsatz an anderer Stelle. Mehrere nationale Postunternehmen verpflichteten sich in den Tarifverträgen überzählige Arbeitskräfte an anderen Stellen im Unternehmen einzusetzen (interne Mobilität) oder sie bei der Suche nach neuer Beschäftigung zu unterstützen (externe Mobilität). Die nationalen Postunternehmen like und bpost gründeten Jobmobilitätszentren, um den Mitarbeitern bei der Suche nach neuer Beschäftigung außerhalb des Unternehmens behilflich zu sein. Die Einführung dieser Jobmobilitätszentren führte auch zu einer höheren Aufmerksamkeit gegenüber der Karriereplanung und Betreuung der Mitarbeiter im Unternehmen.

Andere nationalen Postunternehmen wie z.B. in Österreich, den Niederlanden und Schweden, führten Spezialprogramme für die Suche nach alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten für überzählige Mitarbeiter inner- oder außerhalb des Unternehmens ein.

Bei der österreichischen Post unterstützt beispielsweise die Abteilung Karriereförderung die Mitarbeiter bei der Planung einer neuen Laufbahn innerhalb des Unternehmens, indem sie Tipps für die Bewerbungsgespräche gibt, bei der Entwicklung von Fertigkeiten hilft und zu einem Stellenwechsel motiviert. Das schwedische Programm Futurum ist ein Freiwilligenprogramm, das alle überzähligen Mitarbeiter bei der externen Mobilität unterstützt. Futurum sieht die Möglichkeit vor, die Beschäftigung beim nationalen Postunternehmen aufzugeben, jedoch weiter Gehalt zu beziehen und intensiv bei der Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten oder einem Studium für eine neue Berufslaufbahn unterstützt zu werden. Somit erhalten (überzählige) Mitarbeiter Schulung und Umschulung zur Vorbereitung auf ihre neuen Stellen. Dies ist zum Beispiel im Tarifvertrag in Großbritannien festgeschrieben.

Bei La Poste hat interne Mobilität Vorrang. La Poste führte im Besonderen die ‚Group Mobility Spaces‘ im ganzen Land ein, die die lokale Mobilität der Mitarbeiter zwischen den einzelnen Niederlassungen des Unternehmens und von der Gruppe hin zu den Tochterunternehmen fördern sollen.

Die Ecorys-Umfrage liefert Erkenntnisse über Herkunft und Ziel intern neu eingesetzter Arbeitskräfte. Dazu gehören Wechsel von der Briefzustellung an den Schalter und zu Paketeinheiten, von der Briefsortierung zur Paketsortierung und von der Zustellung in die Sortierung.

Bestimmungen über den neuen Einsatz von Mitarbeitern sind zumindest bei DPAG mit ausführlichen Bestimmungen zu ‚geeigneten und vernünftigen Beschäftigungsalternativen‘ und Ausgleichspaketen verbunden, zum Beispiel wenn die den überzähligen Mitarbeitern angebotene Alternativbeschäftigung einen niedrigeren Status hat, geringer bezahlt wird oder die geographische Entfernung zwischen Arbeitsplatz und Wohnung wächst. Wird die angebotene Alternativbeschäftigung für ‚geeignet‘ erachtet und entspricht somit den Bestimmungen des Tarifvertrags und wird eventuell eine Ausgleichszahlung angeboten, ist der betroffene Mitarbeiter verpflichtet, die Position zu akzeptieren.

Und schließlich beinhalten mehrere Tarifverträge (ES und PT) explizite Aussagen über den Verzicht auf die Neubesetzung frei gewordener Stellen.

Unterstützung und Entschädigung für freigesetzte Arbeitskräfte

Für den Fall, dass Arbeitskräfte freigesetzt werden müssen, halten die Tarifverträge eine Reihe von Maßnahmen bereit, darunter auch Hinweise auf Sozialpläne. Eine konkrete Maßnahme, die am stärksten von denen zur Abmilderung der Freisetzungsfolgen abweicht, sind Ausgleichszahlungen für entlassene Mitarbeiter (DK, EE, FI, IE, NL, PL, RO). Andere Arten von Unterstützung und Entschädigung für freigesetzte Arbeiter müssen in den Sozialplänen spezifiziert werden. Darüber hinaus reichen die übrigen, in den Tarifverträgen genannten Maßnahmen von Einsatz an anderer Stelle bis Schulung. In Rumänien kommt es nur zu Ausgleichszahlungen, wenn das nationale Postunternehmen dem freigesetzten Mitarbeiter keine andere Stelle anbieten kann. In Finnland und den Niederlanden sind diese Zahlungen eng mit dem Erreichen des Übergangs in eine neue Beschäftigung verbunden. In einigen Ländern verweisen die Tarifverträge grundsätzlich auf geltende Arbeitsschutzgesetze und stellen das Verfahren vor.

Zugeständnisse

Ausgehend von der Analyse der Tarifverträge ließ sich nur eine begrenzte Zahl von Zugeständnissen durch Gewerkschaften oder Arbeitgeber feststellen. In Spanien stimmten die Gewerkschaften einem Lohnstopp oder sogar einer Lohnsenkung zu: laut einer CCOO-Vertreterin kam es seit 2010 zu einem Lohnstopp und 2012 sogar zu einer 5%igen Gehaltssenkung für die Staatsbediensteten. Wie zuvor gezeigt, gingen seit dem Liberalisierungsprozess die Lohnniveaus überall im europäischen Postsektor zurück. So sind für diese Analyse vielleicht die Zugeständnisse der Arbeitgeber interessanter. Die NBP in BE und FR verpflichteten sich selbst zur Einstellung neuer Mitarbeiter auf

Vollzeitbasis, Royal Mail sagte zu, keine Arbeitskräfte mit Null-Stunden-Verträgen einzustellen, was als Zusage dieser Arbeitgeber zu höherwertigen Beschäftigungsstandards gewertet werden kann. In Großbritannien beinhaltet der Tarifvertrag außerdem die explizite Verpflichtung zum Verzicht auf Zwangsentlassungen. In Spanien enthält der Tarifvertrag einzig die Aussage, dass Correos Neueinstellungen vornehmen wird. Er stellt nicht klar, unter welchen Bedingungen diese erfolgen sollen. Bei Poste Italiane sind keine Neueinstellungen im Tarifvertrag vorgesehen, es gibt jedoch entsprechende individuelle Vereinbarungen für Tochterunternehmen.

Schulung

Das Thema Schulung wird in den Tarifverträgen in vielfältiger Weise angesprochen. In DE, FI und PL enthalten die Tarifverträge keine Bestimmungen zu Schulungsmaßnahmen. Dies kann daran liegen, dass Schulung kein Diskussionsthema der Sozialpartner ist. Bei DPAG werden Schulungsaspekte beispielsweise offiziell zwischen Betriebsrat und DPAG-Management abgesprochen.

In den Fällen, in denen die Tarifverträge Bestimmungen zum Thema Schulung enthalten, geschieht dies auf vielfältige Art und zu verschiedenen Zwecken. Einige Tarifverträge enthalten nur Hinweise auf ‚Basis‘-Schulungen wie eine verpflichtende berufliche Schulung (AT), eine Schulung durch die Gewerkschaft (EE) oder eine Einführungsschulung (RO): Des Weiteren finden sich in den Tarifverträgen Belgiens und Großbritanniens Hinweise auf Schulungsmaßnahmen, die nur in Zusammenhang mit Umstrukturierungen angeboten werden. bpost bietet zum Beispiel (überzähligen) Mitarbeitern die Möglichkeit zum Erwerb eines Hochschulabschlusses, wenn sie in der Vergangenheit keine Gelegenheit dazu hatten.

Und schließlich umfassen die Bestimmungen zu Schulungsmaßnahmen auch die Förderung lebenslangen Lernens und die individuelle Karriereförderung (DK, ES, FR, IE, NL, PT, UK). In einigen Tarifverträgen – vor allem in Frankreich und Großbritannien – spiegeln die Bestimmungen zu Schulungsmaßnahmen die erhöhte Aufmerksamkeit für Karriereplanung und Coaching wider. Hier wird Schulung als entscheidend für die Förderung des Personals und seine Anpassung an die neuen Geschäftsfelder angesehen. In den jüngsten Tarifverträgen, die 2015 in Frankreich verabschiedet wurden, werden der Zugang zu Schulungsmaßnahmen und die berufliche Weiterentwicklung von den unterzeichnenden Partnern als Hauptsäulen dafür betrachtet, dass jeder Mitarbeiter zum „Akteur und Begünstigten des Wandels“ bei La Poste werden kann. In den Niederlanden werden Schulungen über F&E-Fonds (O&O fondsen) organisiert, also Sektororganisationen, in denen Arbeitgeber und Gewerkschaften vertreten sind. Diese F&E-Fonds bemühen sich unter anderem um die Erleichterung und Anregung von (Um-)Schulungsmaßnahmen für die im Sektor Beschäftigten, also auch für PostNL-Mitarbeiter, während der Arbeitgeber als mitfinanzierender Partner für den Teil der Schulungsausgaben auftritt, der nicht durch Zuschüsse abgedeckt ist. Im Tarifvertrag von Poste Italiane werden Schulungsmaßnahmen als wichtiges Mittel für das Erreichen der Unternehmensziele anerkannt. Ein Gemeinsames Gremium für Schulung und Umschulung, das wichtige Schulungsprojekte festlegt, wurde gegründet.

Tabelle 5 Überblick über die Hebel beim Umgang mit dem sozialen Wandel bei nationalen Postunternehmen

		AT	BE	DE	DK	EE	FI	FR	IE	IT	NL	PL	PT	RO	ES	SE	UK	
Arbeits- zeitvereinbarungen	Befristete Verträge	✓	✓ 1.90% ¹⁸	✓	✓		✓	✓ 6.3%	✓	✓ 1.6%	✓	✓ 6.5%	✓	✓	✓	✓ 2.9%		
	Teilzeitarbeit	✓	✓ 25.6% ¹⁹	✓ 34%	✓	✓	✓	✓ 6.6%	✓	✓ 9.8%	✓ 79%	✓	✓ 5.5%	✓	✓	✓ 49.1%	✓ 26.4%	
	Kurzarbeit	✓	✓					✓			✓						✓	✓
	Modulation der Arbeitszeit	✓		✓	✓			✓										
	Zeitarbeit	✓			✓		✓ 11% ²⁰	✓			✓ 0.1%	✓ 11%					✓	✓
	Flexible Arbeitszeiten	✓		✓							✓							
Maßnahmen zur Abmilderung geplanter Stellenstreichungen	Vorruhestand	✓				✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓		
	Einsatz an anderer Stelle: interne Mobilität	✓		✓				✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	
	Einsatz an anderer Stelle: externe Mobilität	✓		✓				✓			✓							
	Keine Neubesetzung	✓											✓		✓			
	Schulung	✓						✓		✓							✓	
	Karriereberatung	✓					✓	✓			✓							
	Hilfe bei der Suche nach einer Neubeschäftigung / beim Sprung in die Selbständigkeit	✓					✓	✓		✓	✓							
	Finanzielle Vereinbarungen für freiwillig Ausscheidende	✓					✓			✓	✓							
	Programm für freiwillig Ausscheidende	✓								✓	✓							
Hilfe bei der Jobsuche	✓							✓		✓								
Unterstützung und Entschädigung für freigesetzte Arbeitskräfte	Ausgleichszahlungen	✓			✓	✓					✓	✓		✓				
	Schulung		✓		✓			✓								✓	✓	
	Hilfe bei der Jobsuche	✓	✓		✓			✓	✓		✓					✓		
	Karriereberatung	✓					✓	✓		✓								
	Hilfe bei der Suche nach einer Neubeschäftigung / beim Sprung in die Selbständigkeit	✓					✓	✓		✓	✓							
	Umbesetzung: interne Mobilität	✓						✓										
Zugeständnisse	Einschränkungen für die Flexibilität (Arbeitgeber)	✓			✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓	
	Verpflichtung zu Vollzeitverträgen (Arbeitgeber)	✓	✓					✓		✓								
	Verpflichtung zur Einstellung neuer Mitarbeiter (Arbeitgeber)	✓						✓		✓					✓			
	Verpflichtung zum Verzicht auf Zwangsentlassungen (Arbeitgeber)	✓		✓							✓						✓	
	Niedrigere Standards für Aushilfskräfte (Gewerkschaften)	✓	✓															
	Lohnstopps & -senkungen (Gewerkschaften)															✓		
	Absenkung der Gehaltsniveaus für neue Mitarbeiter	✓		✓												✓		
Schulung	Basisschulung	✓				✓				✓				✓				
	Umstrukturierung		✓							✓						✓	✓	
	Lebenslanges Lernen, Karriereförderung	✓			✓			✓	✓	✓	✓		✓		✓			
	Kein Hinweis			✓			✓					✓						

Quelle: Tarifvertragsanalyse von Ecorys.

18. Companies' annual reports 2014

19. Company annual report 2015

20. WIK-Umfrage: WIK (2013). Hauptentwicklungen im Postsektor (2010-2013).

5. GLOBALE STRATEGIEN DER SOZIALPARTNER

5.1 EINE TYPOLOGIE DER TARIFVERTRÄGE: GEMEINSAME MERKMALE

Ausgehend von der Analyse der in dieser Studie beinhalteten Tarifverträge können mehrere (wie viele?) Arten von Tarifverträgen identifiziert werden. Diese weisen folgende Merkmale auf:

1. Maßnahmen für den Umgang mit dem sozialen Wandel, die sich in den ‚regulären‘ Tarifverträgen finden: Diese Tarifverträge werden von den Sozialpartnern auf Unternehmens- oder Sektorebene geschlossen und regeln die wichtigsten Beschäftigungsverhältnisse in Bezug auf Löhne/Gehälter, Arbeitszeit, Beschäftigungsverträge, usw. Im Normalfall handelt es sich dabei um neu verhandelte frühere Verträge.
2. Sondertarifverträge zur Bewältigung des sozialen Wandels: Diese Verträge werden von den Sozialpartnern auf Unternehmensebene geschlossen und können präzise Maßnahmen enthalten (s. Abschnitt 4.2 zu den Hebeln des sozialen Wandels) oder den Charakter einer Rahmenvereinbarung haben, die grundlegendere Prinzipien für den Umgang mit dem Wandel festschreibt.
3. Integrative Tarifverträge, die Vereinbarungen zu den Beschäftigungsbedingungen verschiedener Personalkategorien zusammenführen (z. B. Brief ggü. Paket und gewerbliche Mitarbeiter ggü. Büroangestellten).

Diese Art von Tarifverträgen schließen sich gegenseitig nicht aus, da Hybridformen existieren können. Ein integrativer Tarifvertrag kann beispielsweise Bestimmungen für den Umgang mit dem sozialen Wandel enthalten: Bei PostNL werden beispielsweise die Tarifverträge für Brief- und Paketzusteller zusammengelegt, um die erheblichen Unterschiede bei den Beschäftigungsbedingungen dieser Personalkategorien zu beseitigen.

Auch die Mantel- und Entgelttarifverträge der DPAG werden in früheren regulären Verträgen für gewerbliche Mitarbeiter und Büroangestellte zusammengeführt und nehmen die sozialen Folgen des liberalisierten Postsektormarkts vorweg, beinhalten also effizienzsteigernde Maßnahmen wie Pausenkürzungen.

In den Ländern, in denen für die Mitarbeiter des Postsektors mehrere Tarifverträge gelten, können die Typologien mehrfach auftreten.

Die nachstehende Tabelle bietet einen Überblick über die Klassifizierung der verschiedenen Tarifverträge in Typen.

Tabelle 6 Arten von Tarifverträgen

	In 'regulären' Tarifverträgen verankerte Maßnahmen	Sondertarifvertrag für den Umgang mit dem sozialen Wandel	Integrative Tarifverträge
AT	✓		
BE	✓		
DE	✓	✓	✓
DK	✓		
EE	✓		
FI	✓		
FR	✓	✓	
IE		✓	
IT	✓		
NL			✓
PL	✓		
PT	✓		
RO	✓		
ES		✓	
SE	✓		
UK		✓	

5.2 VORGEFUNDENE KOMPROMISSE

Die in den Tarifverträgen des Postsektors festgeschriebenen Vereinbarungen spiegeln verschiedene Kompromisse zwischen den unterschiedlichen verhandelten Optionen wider. In ihrem Artikel über innovative soziale und wirtschaftliche Ansätze im Postsektor verweisen Bailly & Meidinger (2015) in diesem Zusammenhang auf den Fall von PostNL, wo der Erhalt der Arbeitsbedingungen in Bezug auf Vergütung und Arbeitszeit Vorrang vor Zwangsentlassungen bekam. Glassner et al (2011) äußerte die Ansicht, Verhandlungen auf Unternehmensebene seien in Krisenzeiten sehr viel mehr auf Verteilung bedacht und damit wettbewerbsfähiger als Tarifverhandlungen, die in Krisenzeiten auf Sektor- oder nationaler Ebene geführt werden, und einen integrativeren (kooperativeren) Charakter hätten. Der wichtigste, zwischen Sozialpartnern ausgehandelte Kompromiss betrifft die Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit einerseits und hoher Beschäftigungsniveaus und/oder Löhne andererseits.

Unsere Analyse ergab, dass die Kompromisse in den Tarifverträgen nicht immer deutlich werden. Sie treten stärker zutage, wenn der Tarifvertrag explizite Zugeständnisse von Arbeitgeber und/oder Arbeitnehmern enthält. Vielleicht ist der spanische Tarifvertrag der offensichtlichste Fall, denn er umfasst sowohl die Verpflichtung der Arbeitnehmerseite, einem Lohnstopp sowie Lohnsenkungen bei den Beamten zuzustimmen, als auch die Zusage der Arbeitgeber, neues Personal (zu schlechteren Bedingungen) einzustellen. Gleichzeitig schränkt jedoch der durch den Beschäftigungsschutz vorgegebene Gesetzesrahmen, innerhalb dessen die Tarifverhandlungen stattfinden, den Spielraum für mögliche Kompromisse ein. So bietet die Beschäftigungsschutzregelungen den Sozialpartnern beispielsweise verschiedene Möglichkeiten für den Umgang mit Zwangsentlassungen. Speziellere Kompromisse wurden schon zwischen den Sozialpartnern auf höherer, z.B. nationaler Ebene ausgehandelt, wenn neue Gesetze für eine flexiblere Gestaltung des Arbeitsmarktes eingeführt wurden. Außerdem erzeugen Tarifverhandlungen eine eigene Dynamik, bei der das Ansehen der Sozialpartner eine große Rolle spielt. Die nationalen Postunternehmen müssen ihr Ansehen als sichere und vertrauenswürdige Institution, die hochwertige Leistungen erbringen kann, wahren.

Und schließlich fließt noch der Aspekt des Timings in die Verhandlungen ein: Tarifverträge sind häufig Nachträge zu einem früheren Tarifvertrag und zu früheren Umstrukturierungsmaßnahmen. Wenn es die Marktumstände erlauben, können sich die Arbeitgeber dazu verpflichten, neues Personal auf der Basis von Vollzeitverträgen einzustellen oder auf Einstellungen mit Null-Stunden-Verträgen zu verzichten, nachdem sie in vorhergehenden Fällen Personal abgebaut oder früher neues Personal eingestellt haben. Nationale Postunternehmen wie La Poste verpflichteten sich zur Einstellung neuer Mitarbeiter auf der Grundlage unbefristeter Verträge und zu einem Beitrag zu einem besseren Ausgleich zwischen Arbeit und Privatleben. Als Gegenleistung erwarten sie von ihren Mitarbeitern eine höhere interne Flexibilität.

5.3 ENTWICKLUNG DER SOZIALMODELLE

Die Tarifverträge sind nicht nur Ausdruck verschiedener Kompromisse, sondern bilden auch von den nationalen Postunternehmen und den Gewerkschaften befürwortete Sozialmodelle ab. Die Tarifverträge beinhalten Vereinbarungen darüber, wie Personal beschäftigt, entlohnt und entlassen wird, welche zusammen ein Sozialmodell bilden. In den Tarifverträgen der EU gibt es jedoch nicht nur ein Sozialmodell. Die Abweichung ergibt sich aus den unterschiedlichen Ergebnissen der Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern, aber auch aus mehreren allgemeinen Trends.

Diese allgemeinen Trends gehen vor allem darauf zurück, dass aus den Organisationen des öffentlichen Sektors mit Beamten Handelsunternehmen geworden, sind mit Beschäftigten, die auf der Grundlage von Bedingungen eingestellt wurden, die zwischen den Sozialpartnern unter Wettbewerbsbedingungen im sich entwickelnden Postsektormarkt vereinbart wurden. Außerdem kam es bei allen nationalen Postunternehmen zu einer Diversifizierung des Service-Portfolios, die zu den Veränderungen bei Arbeitsangebot und -bedingungen beitrug. Schließlich geht dieser Veränderungsprozess mit exogenen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt einher, die in allen EU-Mitgliedsstaaten zu finden und nicht auf den Postsektor beschränkt sind. Zu diesen Entwicklungen gehört die zunehmende Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse, sowie die Ausweitung der variablen Vergütungsanteile.

Diese Entwicklungen fanden und finden in verschiedenem Umfang in der EU statt. Die Umwandlung von Organisationen des öffentlichen Sektors hin zu Handelsunternehmen fand nicht überall zeitgleich statt, da es in manchen Ländern (z.B. Portugal) erst vor kurzem zu Privatisierungen kam und in anderen (z.B. Zypern) der Anteil der Beamte nach wie vor hoch ist. Auch die Diversifizierung der Service-Portfolios tritt bei den nationalen Postunternehmen in unterschiedlich starkem Maß auf, wobei sich manche Postunternehmen stärker auf den Paketbereich, andere mehr auf Bankdienstleistungen konzentrieren. Und schließlich brachte der Wandel der Arbeitsmärkte ein unterschiedliches Ausmaß an Flexibilisierung in Europa hervor, die Niederlande und Großbritannien sind Vorreiter, hier ist es beispielsweise möglich, Arbeitskräfte ohne garantierte Stundenzahl zu beschäftigen (Null-Stunden-Verträge).

Da die Tarifverträge unterschiedliche Situationen bei den nationalen Postunternehmen in unterschiedlichen Kontexten vorwegnehmen, unterscheiden sich auch die damit verbundenen Sozialmodelle. Die anhaltende Verpflichtung der Sozialpartner zu sozialem Dialog bildet den Kern der Sozialmodelle des Postsektors. Der liberalisierte Postsektor in der EU schuf für die nationalen Postunternehmen die Notwendigkeit, Umstrukturierungen vorzunehmen. In der Praxis mussten die Arbeitnehmer einen Rückgang des Beschäftigungsniveaus und eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen hinnehmen. Da die Gesetzgebung den Arbeitsmarkt zu mehr Flexibilität zwingt, wurde es den Arbeitgebern möglich, dies einseitig durchzusetzen. Für die Gewerkschaften sind solche Maßnahmen jedoch nicht wünschenswert. Sie erkennen zwar die Notwendigkeit zu Umstrukturierungen an, doch die Senkung des Beschäftigungsniveaus und die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen stellen für die Gewerkschaften einen Verlust an Rechten und Privilegien der Arbeitnehmer dar. Da Arbeitgeber und Gewerkschaften über Kompromisse verhandeln, konnte in der EU eine Abwärtsspirale bei Beschäftigungsniveaus und Arbeitsbedingungen vermieden werden. Bei den meisten nationalen Postunternehmen kam es in der Tat zu erheblichen Verschlechterungen in diesen Bereichen, die Vereinbarungen zwischen nationalen Postunternehmen und Gewerkschaften in den Tarifverträgen ermöglichten jedoch, dass dies häufig in sozial verträglicher Art und Weise geschehen konnte.

Gleichzeitig haben die nationalen Postunternehmen in zunehmendem Maße echtes Interesse an der Wahrung angemessener Beschäftigungsniveaus und Arbeitsbedingungen, um gute Mitarbeiter in den Unternehmen zu halten und neue Arbeitskräfte mit den für die neuen Dienste benötigten Qualifikationen anzuziehen. Das Modell mehrerer nationaler Postunternehmen geht davon aus, dass gute Arbeitsbedingungen qualifizierte Mitarbeiter halten und damit die Servicequalität begünstigen. Dass die nationalen Postunternehmen den speziellen Bedarf haben, umzustrukturieren und bestimmte Optionen zu bevorzugen, ergibt sich aus den verschiedenen Geschäftsmodellen und aus dem jeweiligen Umstrukturierungsstadium des nationalen Postunternehmens. Darüber hinaus ist entscheidend, dass nationale Postunternehmen in der Lage sind, bestimmten Optionen den Vorrang vor anderen zu geben. Kann das nationale Postunternehmen beispielsweise Kündigungsentschädigungen leisten, kann es überzähliges Personal intern umbesetzen oder Hilfe bei der Suche nach einer neuen Beschäftigung bieten? Doch beim Vergleich der in den aktuellen Tarifverträgen festgehaltenen Vereinbarungen mit denen aus früheren Tarifverträgen lässt sich ein Umkehrtrend beobachten, der zu vorsichtigen Hoffnungen für die Zukunft der Sozialmodelle im europäischen Postsektor berechtigt. Einige Tarifverträge beinhalten Ankündigungen der nationalen Postunternehmen, Neueinstellungen vorzunehmen, wohingegen andere eine Annäherung der Arbeitsbedingungen flexibel Beschäftigter an die der unbefristet Beschäftigten oder Lohnerhöhungen für alle Arbeitskräfte nach Jahren der Zurückhaltung umfassen. Außerdem spiegeln einige Tarifverträge eine größere Achtsamkeit gegenüber den Personalressourcen und eine Rückbesinnung weg von Freistellungen hin zu einer Umschichtung überzähliger Mitarbeiter an andere Positionen im Unternehmen wider.

Ein optimistischer Ausblick wird außerdem durch die Tatsache unterstützt, dass die nationalen Postunternehmen in zunehmendem Maße neue Arten von Dienstleistungen anbieten, die für die Unternehmen auch mit neuen Chancen verbunden sind. Diese neuen Dienstleistungen bieten auch (neuen) Mitarbeitern Chancen, da für ihre Erbringung neue Qualifikationen erforderlich sind. Normalerweise beruhen diese neuen Dienstleistungen auf der vertrauensvollen Beziehung, die die Mitarbeiter mit den Kunden aufgebaut haben und erfordern daher unbefristete, qualifizierte Arbeitskräfte. Dies könnte die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen bei den meisten nationalen Postunternehmen stoppen und neue, qualifizierte Arbeitskräfte anziehen. Aus ähnlichen Gründen verpflichtete sich PostNL, Mitarbeiter mit Langzeitverträgen einzustellen.

6. ERKENNTNISSE UND ERWARTUNGEN FÜR DIE ZUKUNFT

Die Liberalisierung des Postsektors fand inzwischen in allen 16 in dieser Studie behandelten EU-Mitgliedsstaaten statt. Die Postbetreiber wurden privatisiert, und die Märkte für den Wettbewerb durch neue Postunternehmen geöffnet. Außerdem verursachten neue Technologien und veränderte (Verbraucher-) Gewohnheiten einen beachtlichen Rückgang der traditionellen Briefpostvolumen und eine Zunahme von e-Commerce und Paketvolumen. Unter diesen Umständen änderten die etablierten nationalen Postunternehmen ihre Geschäftsmodelle und entwickelten sich von Unternehmen des öffentlichen Sektors zu verschiedenartigen Handelsunternehmen, die sich durch ein vielfältiges Dienstleistungsangebot weiter um nachhaltiges Geschäftswachstum bemühen.

Die nationalen Postunternehmen änderten nicht nur ihre Geschäftsmodelle, sondern es änderten sich auch die in den Organisationen zugrunde liegenden Sozialmodelle. Dieser Veränderungsprozess führte zu einem Rückgang des Beschäftigungsniveaus und der Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, die immer mehr von den hohen öffentlichen Standards abweichen, welche früher bei den nationalen Postunternehmen galten. Der Rückgang der Briefpostvolumen führte zu einem Überschuss an Zustellern, wohingegen die Zunahme der Paketdienste (und anderer Dienste) neue Kompetenzen und eine höhere Mitarbeiterflexibilität erfordert.

Daher scheint das Streben nach Wettbewerbsfähigkeit nicht mit hohen Beschäftigungsniveaus und guten (an den öffentlichen Sektor angeglichenen) Arbeitsbedingungen vereinbar zu sein. Doch ein zentraler Kompromiss im Zusammenhang mit der Umstrukturierung verbundener ist der Kompromiss zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung. **Die Umstrukturierung im Postsektor ging jedoch nicht ausschließlich zu Lasten von Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Dies ist im Wesentlichen das Verdienst des sozialen Dialogs im Postsektor. Tarifverträge stellen in allen in dieser Studie behandelten EU-Mitgliedsstaaten zentrale Elemente des sozialen Wandels dar.** Arbeitgeber und Gewerkschaften des Postsektors verpflichteten sich zur Aushandlung von Vereinbarungen über eine sozial verträgliche Umstrukturierung. Die Sozialpartner einigten sich in verschiedenartigen Tarifverträgen auf die Bedingungen der Umstrukturierung: In regulären Tarifverträgen, Sondertarifverträgen für den Umgang mit dem sozialen Wandel und integrativen Tarifverträgen. Abgesehen von den unterschiedlichen identifizierten Tarifverträgen weicht auch ihr Inhalt innerhalb der EU-Mitgliedsstaaten stark voneinander ab.

Diese Tarifverträge umfassen eine Vielzahl an Hebeln des sozialen Wandels, die von den Sozialpartnern in den 16 EU-Mitgliedsstaaten angewendet wurden. Gehaltspakete wurden vereinfacht und Löhne eingefroren oder sogar abgesenkt. Außerdem führten die Tarifverträge verschiedene Arten flexiblerer Arbeitszeitvereinbarungen wie Teilzeitarbeit und Modulation der Arbeitszeit ein. Des Weiteren reichen die Maßnahmen zur Abmilderung geplanter Stellenstreichungen von Vorruhestandsregelungen bis zu interner Mobilität, und freigesetzte Arbeitnehmer erhalten unterschiedliche Formen der Unterstützung wie Kündigungsentschädigungen. Tarifverträge garantieren den Mitarbeitern des Postsektors häufig auch positive Maßnahmen zur Unterstützung des Wandels im Sektor.

Eine Überprüfung der Literatur lieferte viele Hinweise darauf, dass sich Beschäftigungsniveaus und Arbeitsbedingungen im Postsektor in der EU im vergangenen Jahrzehnt deutlich verschlechtert haben. Unsere Analyse bestätigte die niedrigeren Beschäftigungsniveaus und schlechteren Arbeitsbedingungen, die derzeit – vor allem für neue Mitarbeiter – im Postsektor herrschen. Gleichzeitig ergab unsere Analyse aber auch, dass der soziale Wandel bei den nationalen Postunternehmen nicht nur zu Verschlechterungen geführt hat. Es gab jedoch keine so umfassenden Umstrukturierungen und Sozialpläne wie in anderen Sektoren. Der tiefgreifende Wandel bei den Postbetreibern wurde in den allermeisten Fällen auf sozial verträgliche Art und Weise durchgeführt. Die Talsohle scheint zumindest bei einigen größeren nationalen Postunternehmen erreicht, und es gibt erste Anzeichen für einen potenziellen Umkehrtrend. Ein Schlüsselindikator für diesen Trend sind die Zugeständnisse vieler nationaler Postunternehmen, neue Mitarbeiter auf Vollzeitbasis einzustellen. Außerdem achten viele nationalen Postunternehmen nun verstärkt auf Karriereförderung und Mobilität des Personals in ihren (großen) Unternehmen.

Für die Zukunft können wir damit rechnen, dass die Sozialpartner sich weiterhin zu sozialem Dialog und zur Aushandlung von Tarifverträgen verpflichten. Die nationalen Postunternehmen werden sich vermutlich zunehmend diversifizieren, indem sie unterschiedliche Arten von Dienstleistungen anbieten – Nahbereichs-, aber auch e-Commerce- und digitale Dienstleistungen –, die mit unterschiedlichen (Qualifikations-) Anforderungen an die Beschäftigten und die angebotenen Beschäftigungsbedingungen verbunden sind. Dadurch wird für die Sozialpartner auch die Notwendigkeit entstehen, über Umschulungsmaßnahmen für bestehende Mitarbeiter und die Einstellung neuer Mitarbeiter aus speziellen Zielgruppen wie jungen Arbeitssuchenden zu verhandeln, da neue Qualifikationen benötigt werden. Im digitalen Zeitalter treten diese Entwicklungen möglicherweise rascher auf als in früheren Jahren.

**SCHULUNGSSEMINAR ZU
E-COMMERCE UND NEUEN
DIENSTLEISTUNGEN**

17.-18. NOVEMBER 2015,
BRÜSSEL, BELGIEN

**AUSSCHUSS FÜR DEN EUROPÄISCHEN SOZIALEN DIALOG IM POSTSEKTOR
PROJEKT „MOBILISIERUNG DER SOZIALPARTNER IN EINEM NEUEN KONTEXT“**

SCHULUNGSSEMINAR ZU E-COMMERCE UND NEUEN DIENSTLEISTUNGEN

Brüssel, 17.-18. November 2015

TAG 1

	Inhalt	Redner
10.00-10.15	Begrüßung und Einleitung	Dominique BAILLY, <i>SDC-Vorsitzender</i> & Brian SCOTT, <i>Stellvertretender SDC-Vorsitzender</i>
10.15-11.00	Hintergrund: „Entwicklungen im Postsektor“ Überblick: → Marktentwicklungen, Auswirkungen auf die nationalen Postbetreiber und deren Strategien, Regulierungsaspekte und soziale Aspekte	Nick VAN DER LIJN, <i>Ecorys</i>
SITZUNG 1: DER E-COMMERCE-MARKT UND SEINE CHANCEN FÜR DIE POSTBETREIBER		
11.00-12.30	e-Commerce-Wertschöpfungskette und -Markt • e-Commerce-Wertschöpfungskette • Die Rolle der Postbetreiber im e-Commerce • Wichtige soziale Belange im Paketmarkt	<i>Ecorys</i> Botond SZEBENY, <i>PostEurop</i> Stephen DEMATTEO, <i>UNI Global Union</i>
12.30-14.00	Mittagspause	
14.00-15.00	EU-Politik zur Strategie für den digitalen Binnenmarkt in Bezug auf den Postsektor	Camilla OLIVIOUS, <i>DG GROW</i>
15.00-15.15	Kaffeepause	
15.15-17.00	Genauerer Blick auf die Rolle der nationalen Postbetreiber in der e-Commerce-Wertschöpfungskette • Strategien für e-Commerce und Paketzustellung → Fall 1 → Fall 2 → Fall 3	<i>Ecorys</i> Ralph WIECHERS, <i>Deutsche Post DHL</i> Wiesława MAZARSKA, <i>Poczta Polska</i> Harvard SIVERTSEN, <i>Postkom</i>
17.00-17.30	Vorläufige Schlussfolgerungen	<i>Ecorys & SDC-Vorsitzender / Stellvertretender SDC-Vorsitzender</i>

TAG 2

Inhalt		Redner
SITZUNG 2: ENTWICKLUNG HIN ZU NEUEN NAHBEREICHSDIENSTEN		
09.00-10.30	Potenzial von Nahbereichsdiensten <ul style="list-style-type: none"> • Überblick über die wichtigsten Nahbereichsdienste • Rolle der Postbetreiber bei Nahbereichsdiensten → Fall 1 	<i>Ecorys</i> Hans MARIS, <i>bpost</i>
10.45-11.00	Kaffeepause	
11.00-12.30	→ Fall 2 <ul style="list-style-type: none"> • Technologien zur Unterstützung der Nahbereichsdienste 	Jeppe TRIER, <i>PostNord Dänemark</i> David GILLOT, <i>CommuniThings</i>
15.00-15.15	Mittagspause	
SITZUNG 3: AUSWIRKUNGEN DER NEUEN DIENSTE AUF QUALIFIKATIONEN UND STELLEN		
14.00-16.00	Auswirkungen auf Qualifikationen und Kompetenzen und auf die Arbeitsorganisation → Fall 1 <ul style="list-style-type: none"> • Diskussion 	<i>Ecorys</i> Daniel CHARON, <i>La Poste</i> ASD-Mitglieder
16.00-17.00	Wesentliche Schlussfolgerungen <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung und Überlegungen zu den Schulungsmaßnahmen, Ausblick auf kommende Herausforderungen 	<i>Ecorys</i> <i>SDC-Vorsitzender und</i> <i>Stellvertretender SDC-Vorsitzender</i>

**AUSSCHUSS FÜR DEN EUROPÄISCHEN SOZIALEN DIALOG IM POSTSEKTOR
PROJEKT „MOBILISIERUNG DER SOZIALPARTNER IN EINEM NEUEN KONTEXT“**

SCHULUNGSSEMINAR ZU E-COMMERCE UND NEUEN DIENSTLEISTUNGEN

Brüssel, 17.-18. November 2015

TEILNEHMERLISTE

	NACHNAME	VORNAME	ORGANISATION	LAND
1	Waqas	AHSEN	PostEurop	Belgien
2	Berasain	AMPARO	FSP-UGT	Spanien
3	Violeta	ARGANDA	FSC-CC00	Spanien
4	José	ARSENIO	SNTCT	Portugal
5	Heike	AUSPRUNG	Deutsche Post DHL Group	Deutschland
6	Dominique	BAILLY	Le Groupe La Poste / SDC Chair	Frankreich
7	André	BC FEIO	PostEurop	Belgien
8	Hans	BLIKMAN	PostNL	Niederlande
9	Annick	BOON	ACV-CSC Transcom	Belgien
10	Ildiko	BORCSOKNE BURJAN	PSZ - Hungarian Postal Trade Union	Ungarn
11	Laetitia	BRUNINX	PostEurop	Belgien
12	Georgeta	BUDEANU	C.N. Poșta Română S.A.	Rumänien
13	Tomasz	BURZYNSKI	Poczta Polska S.A.	Polen
14	Martine	BUTY	FO-COM	Frankreich
15	Jeremy	CAMILLERI	GWU - General Workers' Union	Malta
16	Martin	CHAMPAGNE	CUPW STTP - Canadian Union of Postal Workers	Kanada
17	Daniel	CHARON	Le Groupe La Poste	Frankreich
18	Régis	CRUNCHANT	CGT-FAPT	Frankreich
19	Marek	CYNOWSKI	Poczta Polska S.A.	Polen
20	Marion	DEBROIZE	Le Groupe La Poste	Frankreich
21	Stephen	DEMATTEO	UNI Global Union	Schweiz
22	Nicola	DI CEGLIE	SLC-CGIL	Italien
23	Plamen	DONCHEV	Bulgarien Posts PLC / PTT Podkrepa Federation	Bulgarien
24	Nathalie	GANZEL	Le Groupe La Poste	Frankreich
25	Aglaia	GEORGAKOPOULOU	Hellenic Post S.A.- ELTA	Griechenland
26	Hans	HANS MARIS	bpost	Belgien
27	Antonios	KLIRONOMAKIS	POST - Panhellenic Federation of Postal Associations	Griechenland
28	Marinos	KORTAS	PEU - Chypre Postal Employees Union	Zypern
29	Maria	KOUMANIOTI	Hellenic Post S.A.- ELTA	Griechenland
30	Zofia	LUHOTSKA	OZ PAL - Trade Union of Posts and Logistics	Slowakei

	NACHNAME	VORNAME	ORGANISATION	LAND
31	Agnieszka	MAKULEC	Ecorys Polska	Polen
32	Wieslawa	MAZARSKA	SL NSZZ Solidarnosc	Polen
33	Margaux	MEIDINGER	Le Groupe La Poste	Frankreich
34	Ronalds	MUNKEVICS	SJSC Latvijas Pasts	Lettland
35	Sandor	NEMES	PSZ - Hungarian Postal Trade Union	Ungarn
36	Camilla	OLIVIUS	European Commission	Belgien
37	Lynne	PAJOT	CUPW STTP - Canadian Union of Postal Workers	Kanada
38	Beate	PETRINA	SJSC Latvijas Pasts	Lettland
39	Rudolf	POSCH	OZ PAL - Trade Union of Posts and Logistics	Slowakei
40	Irina	PURCARU	C.N. PoŃta Românb S.A.	Rumänien
41	Jens	SAVERSTAM	Seko	Schweden
42	Christopher	SCHWARTZ	CUPW STTP - Canadian Union of Postal Workers	Kanada
43	Brian	SCOTT	Unite / SDC Vice-Chair	Vereinigtes Königreich
44	Svetoslava	SHARAPOVA	Bulgarien Posts PLC / KNSB - Trade Union Federation of Communications	Bulgarien
45	Håvard	SIVERTSEN	Postkom	Norwegen
46	Gary	SOSSOON-HALES	Unite	Vereinigtes Königreich
47	Sarah	STONE	UNI Global Union	Schweiz
48	Adina	SUTA	C.N. PoŃta Românb S.A.	Rumänien
49	Botond	SZEBENY	PostEurop	Belgien
50	Marta	SZTRAKOVA	Slovenská PoŃta	Slowakei
51	Dimitris	THEODORAKIS	UNI Europa	Belgien
52	Martina	TOMASSINI	SLC-CGIL	Italien
53	Kalina	TOTEVA	Bulgarien Posts PLC	Bulgarien
54	Jeppe	TRIER	PostNord	Dänemark
55	Nicolaas	VAN DER LIJN	Ecorys	Niederlande
56	Jean-Marie	VANDER EECKEN	ACV-CSC Transcom	Belgien
57	Lucie	VOJTOVA	Āeská PoŃta	Tschechische Republik
58	Ralph	WIECHERS	Deutsche Post DHL Parcel Allemagne	Deutschland





ABSCHLUSSKONFERENZ
BUKAREST, 24.-25. MAI 2016

AUSSCHUSS FÜR DEN EUROPÄISCHEN SOZIALEN DIALOG IM POSTSEKTOR
PROJEKT „MOBILISIERUNG DER SOZIALPARTNER IN EINEM NEUEN KONTEXT“

ABSCHLUSSKONFERENZ

Bukarest, 24.-25. Mai 2016

TAG 1

	Inhalt	Redner
09.30-9.45	Begrüßung	<i>Rumänische Post und Gewerkschaft</i>
09.45-10.00	Introduction	Dominique BAILLY, <i>SDC-Vorsitzender</i> & Brian SCOTT, <i>Stellvertretender SDC-Vorsitzender</i>
HINTERGRUND: „ÜBERBLICK ÜBER DEN SOZIALEN WANDEL IM POSTSEKTOR“		
10.00-10.45	Wesentliche Ergebnisse der Studie	
	→ Typologie der Tarifverträge	Thijs VIERTELHAUZEN, <i>Ecorys</i>
	→ Optimierungsmaßnahmen und Entwicklung von Sozialmodellen	
	• Meinungsaustausch	Alle Teilnehmer
10.45-11.00	Kaffeepause	
SITZUNG 1: BESCHÄFTIGUNG		
11.00-11.30	Wesentliche Ergebnisse der Studie	<i>Ecorys</i>
11.30-12.15	Lageberichte aus den Ländern • Spanische und portugiesische Fallstudien	Violeta ARGANDA, <i>CCOO</i> Jose OLIVEIRA, <i>SNTCT</i>
12.15 -13.45	Mittagessen	
SITZUNG 2: LOHN- UND GEHALTSPOLITIK		
13.45-14.45	Wesentliche Ergebnisse der Studie	<i>Ecorys</i>
	Meinungsaustausch	Alle Teilnehmer
SITZUNG 3: ARBEITSORGANISATION		
14.45-15.15	Wesentliche Ergebnisse der Studie	<i>Ecorys</i>
	Lageberichte aus den Ländern • Niederländische und italienische Fallstudien	Ger DELEIJ, <i>FNV</i> <i>SLC-CGIL</i>
15.15 -16.00	Kaffeepause	
SITZUNG 4: EXTERNE UND INTERNE MOBILITÄT		
16.00-16.30	Wesentliche Ergebnisse der Studie	<i>Ecorys</i>
16.30-17.30	Lageberichte aus den Ländern • Polnische, schwedische und finnische Fallstudien	Wiesława MAZARSKA, <i>Solidarnosk</i> Jens SAVERSTAM, <i>SEKO</i>
17.30-18.00	Wesentliche Schlussfolgerungen aus Tag 1	<i>Ecorys / SDC-Vorsitzender & Stellvertretender SDC-Vorsitzender</i>

TAG 2

Inhalt		Redner
SITZUNG 5: KARRIEREPLANUNG UND SCHULUNGSMASSNAHMEN		
09.00-09.30	Wesentliche Ergebnisse der Studie	<i>Ecorys</i>
09.30-10.30	Lageberichte aus den Ländern • Französische und österreichische Fallstudien	Dominique BAILLY, <i>La Poste</i> Ursula BACHMAIR, <i>Austrian Post</i>
10.30-10.45	Kaffeepause	
SITZUNG 6: SUCHE NACH EINEM NEUEN SOZIALEN UND WIRTSCHAFTLICHEN GLEICHGEWICHT		
10.45-12.30	Strategien und Ausgleichsmaßnahmen des sozialen Wandels	<i>Ecorys</i>
	Lageberichte aus den Ländern • Rumänische Fallstudie	Irina PURCARU, <i>Posta Romana</i> Cristi IANCU, <i>Postal Workers Union Romania</i>
	Rundtisch-Diskussion zu den Strategien des sozialen Wandels	Alle Teilnehmer
12.30-14.00	Mittagessen	
SITZUNG 7: WELCHE ROLLE KOMMT DEM SOZIALEN DIALOG BEIM WANDEL UND FÜR KÜNFTIGE TRENDS ZU?		
14.00-16.00	Zusammenfassung der Debatten und Vorschlag zu den wesentlichen Botschaften	<i>SDC-Vorsitzender und stellvertretender SDC-Vorsitzender</i>
	Runder Tisch mit allen Teilnehmern	Alle Teilnehmer
16.00-17.00	Wesentliche Schlussfolgerungen und Folgemaßnahmen	<i>Ecorys / SDC-Vorsitzender & stellvertretender SDC-Vorsitzender</i>

AUSSCHUSS FÜR DEN EUROPÄISCHEN SOZIALEN DIALOG IM POSTSEKTOR
PROJEKT „MOBILISIERUNG DER SOZIALPARTNER IN EINEM NEUEN KONTEXT“

ABSCHLUSSKONFERENZ

Bukarest, 24.-25. Mai 2016

TEILNEHMERLISTE

	NACHNAME	VORNAME	ORGANISATION	LAND
1	Violeta	ARGANDA	FSC-CCOO	Spanien
2	Ursula	BACHMAIR	Österreichische Post AG	Österreich
3	Dominique	BAILLY	Le Groupe La Poste / SDC Chair	Frankreich
4	Pilar	BARRERO	FSP-UGT	Spanien
5	André	BC FEIO	PostEurop	Belgien
6	Georgi	BOCHEV	KNSB - Trade Union Federation of Communications	Bulgarien
7	Matei	BRATIANU	SLPR - Postal Workers Union Roumanie	Rumänien
8	Neville	CAMILLERI	GWU - General Workers' Union	Malta
9	Alessandro	CHIAVELLI	SLC-CGIL	Italien
10	Sonia	COTA MELCHOR	Correos	Spanien
11	Régis	CRUNCHANT	CGT-FAPT	Frankreich
12	Ida	CVETKO	Pošta Slovenije	Slowenien
13	Ger	DELEIJ	FNV PostNL	Niederlande
14	Demetra	DOBREANU	C.N. Poșta Română S.A.	Rumänien
15	Plamen	DONCHEV	Bulgarien Posts PLC / PTT Podkrepa Federation	Bulgarien
16	Marcin	GALLO	SL NSZZ Solidarnosc	Polen
17	Nathalie	GANZEL	Le Groupe La Poste	Frankreich
18	Athina	GEORGIU	PostEurop	Belgien
19	Sasa	GRZINIC	Pošta Slovenije	Slowenien
20	Jesus	HIDALGO	FSP-UGT	Spanien
21	Cristi	IANCU	SLPR - Postal Workers Union Roumanie	Rumänien
22	Oliveira	JOSE	SNTCT	Portugal
23	Milan	JUKIC	HSP - Croatia Trade Union of Postal Workers	Kroatien
24	Cinzia	MAIOLINI	SLC-CGIL	Italien
25	Agnieszka	MAKULEC	Ecorys	Polen
26	Wiesława	MAZARSKA	SL NSZZ Solidarnosc	Polen

	NACHNAME	VORNAME	ORGANISATION	LAND
27	Margaux	MEIDINGER	Le Groupe La Poste	Frankreich
28	Persefoni	MICHAELIDOU	Chypre Post	Zypern
29	Lena	MULLER-SALONEN	PAU	Finnland
30	Alexandru	NEAGU	C.N. Poșta Română S.A.	Rumänien
31	Toumazos	ORGANIDES	Chypre Postal Employees Union	Zypern
32	Ionel	OTELIA	SLPR - Postal Workers Union Roumanie	Rumänien
33	Anastasia	PAPADOPOULOU	PEU - Chypre Postal Employees Union	Zypern
34	Marjolaine	PECHEUX	Le Groupe La Poste	Frankreich
35	Irina	PURCARU	C.N. Poșta Română S.A.	Rumänien
36	Gary	SASSOON-HALES	Unite/CMA Royal Mail	Vereinigtes Königreich
37	Jens	SAVERSTAM	Seko	Schweden
38	Brian	SCOTT	Unite/CMA Royal Mail / SDC Vice-Chair	Vereinigtes Königreich
39	Havard	SIVERTSEN	Postkom	Norwegen
40	Daniela	SOLCAN	C.N. Poșta Română S.A.	Rumänien
41	Lucian	SOPEANU	C.N. Poșta Română S.A.	Rumänien
42	Andrei	STANESCU	C.N. Poșta Română S.A.	Rumänien
43	Majda	STUBELJ	Pošta Slovenije	Slowenien
44	Irina	TERZYISKA	KNSB - Trade Union Federation of communications	Bulgarien
45	Dimitris	THEODORAKIS	UNI Europa	Belgien
46	Mircea	TITEI	C.N. Poșta Română S.A.	Rumänien
47	Mihaela	TRIFESCU	C.N. Poșta Română S.A.	Rumänien
48	Aldona	TYCZYNSKA	Poczta Polska S.A.	Polen
49	Marcel	VALUSESCU	C.N. Poșta Română S.A.	Rumänien
50	Thijs	VIERTELHAUZEN	Ecorys Pays-Bas	Niederlande
51	Rein	WIEGMAN	FNV PostNL	Niederlande





