

### Das System der kollektiven Entgeltaushandlung in Polen

Otte, Thomas

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Otte, T. (2002). Das System der kollektiven Entgeltaushandlung in Polen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 9(4), 441-462. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-346220>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## Praxisbericht

Thomas Otte\*

### **Das System der kollektiven Entgeltaushandlung in Polen\*\***

*Der Beitrag behandelt das polnische System der kollektiven Entgeltaushandlung, wie es sich seit Beginn der 90er Jahre herausgebildet hat. Es wird deutlich, dass der Schwerpunkt der Arbeitsbeziehungen nach wie vor auf der betrieblichen Ebene liegt. Auf der gesamtstaatlichen Ebene erfolgt die Lohnfestsetzung in einer Kommission nach dem tripartistischen Modell. Die Besonderheiten des polnischen Systems wie beispielsweise die starke Vernetztheit von Politik und Gewerkschaftsbewegung und die dezentrale Struktur der Entgeltaushandlung werden herausgearbeitet. Es wird deutlich, dass die Institutionalisierung der Beziehungen und das Verhalten der einzelnen Akteure nicht losgelöst von der planwirtschaftlichen Vergangenheit des Landes gesehen werden können. Auf die Probleme der Gewerkschaften, ihre Schlagkraft zu erhalten, wird ebenso eingegangen wie auf die Versuche der privaten Unternehmen, sich stärker auf kollektiver Ebene zu organisieren und von Staat und Gewerkschaften als relevanter Sozialpartner institutionell anerkannt zu werden.*

#### **The collective system of wage determination in Poland**

*The article deals with the Polish system of collective wage determination as it has developed since the beginning of the 1990s. In Poland, the individual company is the most important level at which compensation issues are negotiated. In order to deal with questions of wage determination on the national level, a commission formed by trade unions, employers and the government was installed following the model of tripartism. The trade unions' considerable problems in maintaining their influence within the bargaining process are analysed as well as the attempts of private employers to become recognised institutionally as a relevant social partner in negotiations on the national level. It also becomes clear that the legacy of the centrally planned economy is still an important factor for understanding the present-day situation of its industrial relations system.*

**Key words: Collective bargaining, tripartism, trade unions, employer unions, minimum wage, Poland**

---

\* Dipl.-Kfm. Thomas Otte, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensplanung, Organisation und Personalwesen, Große Scharrnstraße 59, D-15230 Frankfurt (Oder).

Arbeitsgebiete: Personalmanagement und Industrielle Beziehungen in Mittel- und Osteuropa, Internationales Management, Interkulturelles Management, Methoden des Strategischen Managements.

\*\* Artikel eingegangen und akzeptiert: 13.6.2002

## 1. Einleitung

Seit dem historischen Umbruch Ende der 1980er Jahre hat Polen im politischen wie im wirtschaftlichen Bereich einen erheblichen Wandel durchlaufen. Im politischen Bereich wechselten Regierungen unterschiedlicher inhaltlicher Orientierung einander ab. In wirtschaftlicher Hinsicht hatte das Land zeitweise erhebliche Zuwachsraten zu verzeichnen, im Bereich des Arbeitsmarktes bleiben jedoch auch noch zahlreiche Probleme ungelöst. Insbesondere die Bereiche Landwirtschaft, Bergbau und Schwerindustrie stellen für die Zukunft nicht zu unterschätzende Problembereiche dar.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach den Einflüssen und Veränderungen, denen die industriellen Beziehungen im Zeitablauf unterworfen waren und wie sich daraus die aktuellen Beziehungen zwischen den Sozialpartnern herleiten. Zusätzliche Bedeutung erhält diese Fragestellung auch durch den bevorstehenden Beitritt des Landes zur Europäischen Union. Der vorliegende Beitrag konzentriert sich dabei auf Praxis und Rahmenbedingungen der kollektiven Handhabung von Entgeltfragen. Dazu wird zunächst auf die wichtigsten Akteure der industriellen Beziehungen, die polnischen Gewerkschaften und die polnischen Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberverbände, eingegangen. Anschließend werden die Prozesse der kollektiven Entgeltaushandlung auf drei Ebenen untersucht, und zwar auf der nationalen, der betrieblichen und der überbetrieblichen Ebene.

## 2. Die polnischen Gewerkschaften

Das Gewerkschaftssystem in Polen zeichnet sich heute durch einen historisch bedingten politischen Dualismus zwischen den beiden großen Gewerkschaftsorganisationen Solidarnosc und OPZZ aus. Die Rivalität zwischen beiden Blöcken ist zwar nicht mehr so ausgeprägt wie noch vor zehn Jahren, prägt jedoch nach wie vor die Beziehungen innerhalb des Gewerkschaftslagers und somit indirekt auch die Beziehungen zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite auf kollektiver Ebene (Machiavelli 2000: 70; Meardi 2001: 6; Kohl et al. 2000; FES 1999: 10).

Im November 1980 wurde die Gewerkschaft „Solidarnosc“ (Solidarität) vom Staat anerkannt. Sie war aus Forderungen des Streikkomitees der Danziger Werften nach freien Gewerkschaften entstanden und setzte sich für eine Wirtschaftsreform ein. Die Forderungen bezogen sich u.a. auf eine Begrenzung der Kompetenzen der zentralen Planungs- und Lenkungsinstanzen sowie auf eine Reform des Arbeitsrechts und des Sozialversicherungswesens. Ziel der Gewerkschaft war es, die Rechte und Pflichten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in ein gleichberechtigtes Verhältnis zu bringen (Holzer 1985: 343) und die Aufhebung der dienstrechtlichen Abhängigkeiten zwischen den Leitern der Wirtschaftsorganisationen (d.h. der staatseigenen Betriebe) und der Regierung zu erreichen. Die Unternehmungen in Polen sollten nach den Forderungen der Solidarnosc eine vollständige rechtliche Autonomie erhalten und durch Organe der Arbeiterselbstverwaltung geleitet werden (vgl. dazu die entsprechenden Programme der Solidarität bei Holzer 1985: 329-356; Dross 1980: 95;

Strobel 1983: 7ff.). Die Reformvorschläge wurden jedoch angesichts wachsender innenpolitischer Instabilität nicht berücksichtigt. Definitiv wurden die Gespräche über Reformen während des ersten Gewerkschaftskongresses im September und Oktober 1981 beendet, auf dem die Regierung alle Forderungen der Solidarnosc nachdrücklich ablehnte. Dies führte in der Folge zu einem erneuten Streik, der dieses Mal einen deutlich politischeren Charakter annahm. Neben den bestehenden wirtschaftlichen und sozialen Forderungen wurde das gesamte sozialistische System in Polen offen kritisiert und es wurden entsprechende konkrete Forderungen gestellt. Dazu gehörten Meinungs- und Pressefreiheit, das Streikrecht, die Schaffung unabhängiger Gewerkschaften sowie die Freilassung politischer Gefangener und die Rehabilitierung von Personen, die im Zusammenhang mit früheren Unruhen unter Repressalien wie Entlassung oder Exmatrikulation zu leiden hatten (Strobel 1983: 7).

Nach dem Aufruf des polnischen Gewerkschaftskongresses an andere Völker Osteuropas, ebenfalls freie Gewerkschaften zu bilden, forderte der sowjetische Botschafter in Warschau durchgreifende Maßnahmen, und so wurde am 13. Dezember 1981 in Polen das Kriegsrecht ausgerufen und im darauffolgenden Oktober die Gewerkschaft Solidarnosc zwangsaufgelöst. Im Jahre 1982, nach Aufhebung des Kriegsrechts, verabschiedete die damalige kommunistische Regierung ein neues Gewerkschaftsgesetz, um das entstandene gesellschaftliche Vakuum im gewerkschaftlichen Bereich auszufüllen (Müller 1996: 75). Das neue Gesetz regelte die Rolle der Gewerkschaften detailliert und definierte dabei als deren primäre Aufgabe die Unterstützung des Programms der sozialistischen Partei, um dadurch die Entwicklung der sozialistischen Wirtschaft und die Erhöhung des Lebensstandards aller Beschäftigten im Land zu erreichen (Jakubowicz 1989: 33; Buchner-Jeziorska 1992: 274). Die Gewerkschaften wurden als „Schule der sozialistischen Wirtschaft“ (Kaluzinski 1984: 24; Pradetto 1987: 1ff.) definiert und galten damit als politische Organisationen, die aktiv am Aufbau des sozialistischen Systems teilnahmen. Es wurde betont, dass die Arbeitnehmerorganisationen zwar selbstständig und unabhängig seien, sich bei ihren Aktivitäten aber in einem gewissen Rahmen bewegen müssten, der letztlich von der sozialistischen Partei bestimmt würde.

In dem neuen Gesetz wurde auch die Rolle der polnischen Gewerkschaften bei der Entgeltaushandlung festgelegt. Die Gewerkschaften waren danach berechtigt, an Kollektivverhandlungen teilzunehmen und Tarifverträge abzuschließen. Ihr Handlungsspielraum war jedoch auf die Überwachung der betrieblichen Lohnsysteme und die Vergabe von Prämien begrenzt. Die Höhe der Löhne und die Prinzipien der Entlohnung wurden vom Staat festgelegt.

Aufgrund des Gesetzes entstanden zahlreiche neue Gewerkschaften, die ihre Aktivitäten aber nur im Rahmen des vorgeschriebenen gewerkschaftlichen Dachverbandes OPZZ entfalten durften. Die als Gegenmacht zur jetzt wieder verbotenen Solidarnosc konzipierten „autonomen Betriebsgewerkschaften“ mussten die führende Rolle der sozialistischen Partei anerkennen und Positionen vertreten, die mit der offiziellen Regierungspolitik in Einklang standen (Deppe/Tatur 1996: 13).

Im Herbst 1988, als eine erneute Streikwelle, ausgehend von der nach wie vor illegalen Solidarnosc, das Land überzog und schließlich zum politischen Umsturz führte, änderte sich die gewerkschaftliche Situation in Polen erneut. Der Solidarnosc gelang es, durch die offizielle Anerkennung im April 1989 aus der Illegalität herauszutreten. Seit diesem Zeitpunkt stehen sich in Polen zwei große gewerkschaftliche Verbände, die Solidarnosc und der post-kommunistische Gewerkschaftsdachverband OPZZ, als national operierende Verbände gegenüber, die sich primär durch ihre unterschiedliche ideologische Ausrichtung unterscheiden. Die OPZZ propagiert heute zwar eine auf soziale Marktwirtschaft ausgerichtete Wirtschaftspolitik, beurteilt jedoch Privatisierungen prinzipiell negativ und sieht in der ehemals sozialistischen Partei, den heutigen Sozialdemokraten, ihre politische Vertretung (Kittner 1991: 590; Machiavelli 2000: 77). Im Gegensatz dazu zielt die Politik der Solidarnosc auf die Einführung eines mehr oder weniger rein marktwirtschaftlichen Wirtschaftsmodells ab, und zu diesem Zweck ist die Gewerkschaft auch bereit, im Rahmen des wirtschaftlichen und politischen Umgestaltungsprozesses drastische Maßnahmen wie beispielsweise weitgehende Privatisierungen aktiv zu unterstützen (Kittner 1991: 591).

### **OPZZ**

Die OPZZ (Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, „Gesamtpolnische Gewerkschaftsallianz“) ist heute eine Föderation von 17 Industriegewerkschaften, wobei die Lehrgewerkschaft, die Gewerkschaft im Gesundheitswesen und die Gewerkschaft der Eisenbahner die größten Einzelgewerkschaften stellen (Geißler 2000: 29; Ziemer 1994: 253). Sie ist nach Branchen gegliedert und verfügt über regionale und lokale Vertretungen (Golinowska et al. 1993: 47). Es handelt sich um einen Dachverband autonomer Gewerkschaften; insgesamt haben sich in der OPZZ etwa 11000 unabhängige Betriebsgewerkschaften zusammengeschlossen. Die Gesamtmitgliederzahl hat sich Eigenangaben zufolge in den letzten Jahren auf nunmehr 1,7 Mio. halbiert, externe Schätzungen gehen hingegen von lediglich 800000 Mitgliedern aus (ECOHSE 2000).

Begünstigt wird die OPZZ gegenüber der Solidarnosc zum einen durch ihre bereits parallel existierende branchenorientierte nationale Organisationsstruktur. Zum anderen verfügt sie über erhebliche Vermögenswerte wie etwa lukrative Unternehmen und diverse Sozialeinrichtungen, die noch aus sozialistischer Zeit stammen. Um das Vermögen der Solidarnosc bzw. NSZZ, das mit der Ausrufung des Kriegsrechts 1981 und dem Verbot der Gewerkschaft beschlagnahmt und später der 1983 gegründeten staatlichen OPZZ zugeschlagen wurde, gab es jahrelange Auseinandersetzungen, die das Verhältnis zwischen den beiden großen Verbänden zusätzlich belasteten (Geißler 2000: 30).

### **Solidarnosc**

Die Gewerkschaft NSZZ Solidarnosc (Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Solidarnosc, „Unabhängige selbstverwaltete Gewerkschaft Solidarität“) hat etwa 1,2 Mio. Mitglieder (Geißler 2000: 29; ECOHSE 2000). Sie gliedert sich in drei

unterschiedliche Organisationsebenen, die über die Zentrale in Warschau, die Regionalvorstände und die Betriebskommissionen geführt werden. Daneben gibt es Branchenstrukturen, die der regionalen Gliederung angelehnt sind. Die überbetrieblichen Organisationen der NSZZ haben jedoch lediglich eine koordinierende Funktion, die Vertretung der Mitgliedsinteressen liegt weitgehend bei den rechtlich eigenständigen Betriebskommissionen. Der für die Gewerkschaft bedeutendste Landesteil ist die Region Schlesien (Slasko-Dabrowski), in der sich die polnische Schwerindustrie konzentriert.

Politisch steht die NSZZ den Parteien AWS (Wahlbündnis Solidarnosc) und UW (Freiheitsunion) nahe, die zuletzt bis 2001 die Regierung stellten (Machiavelli 2000: 77). Angesichts ihres starken Engagements in der allgemeinen Politik – zahlreiche Gewerkschaftsmitglieder und -funktionäre sind als Abgeordnete im polnischen Parlament tätig – hat die Solidarität nach wie vor Probleme, ihre Rolle innerhalb des politischen und wirtschaftlichen Systems angesichts der veränderten Gegebenheiten neu zu definieren. Allgemein wird gefordert, sie müsse sich noch stärker als bisher von ihrem eigenen, in der Vergangenheit begründeten Mythos lösen, der sie momentan noch daran hindert, als von der Politik unabhängige Gewerkschaft zu agieren. Es geht dabei letztlich um die Transformation von einer Gewerkschaft mit starken gesamtgesellschaftlichen und politischen Ambitionen hin zu einer reinen Gewerkschaft, die sich darauf beschränkt, die spezifischen Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten.

### *Sonstige Gewerkschaften*

Neben den beiden großen Gewerkschaftsblöcken gibt es noch etwa 300 kleinere landesweit aktive Gewerkschaften, die teilweise nur eine einzige Berufsgruppe umfassen, wie z.B. die Union der Filmgewerkschaften oder die Gewerkschaft der Busfahrer. Die größte von ihnen ist die Solidarnosc 80, eine Gruppierung, die sich 1990 von der NSZZ abspaltete, da sie den Reformkurs der damaligen Regierung unter Beteiligung der NSZZ ablehnte (Geißler 2000: 29). Die Gewerkschaft hat heute zwischen 150000 und 200000 Mitglieder, was sie zur drittstärksten Kraft im Arbeitnehmerlager macht. Solidarnosc 80 ist v.a. in den schlesischen Kohlebergwerken stark vertreten. Die politische Grundhaltung ist tendenziell national bzw. nationalistisch, pro-europäisch und skeptisch bis ablehnend gegenüber der Beteiligung ausländischer Investoren an polnischen Unternehmen (Meardi 2001: 12). Bei Sierpien 80 („August 80“) handelt es sich um eine mit 80000 Mitgliedern schon bedeutend kleinere, jedoch relativ bekannte und medienwirksame Gruppierung. Sie ist in Schlesien am stärksten vertreten und in der Vergangenheit u.a. durch radikale öffentliche Aktionen gegen den EU-Beitritt bekannt geworden (z.B. Verbrennen von EU-Flaggen; Meardi 2001: 12).

Des Weiteren gibt es zahlreiche unabhängige Betriebsgewerkschaften, die manchmal nur einige wenige Mitglieder haben; 2001 waren offiziell 24000 dieser kleinen Gewerkschaften registriert (Meardi 2001: 5). Ebenso wie die kleinen nationalen Gewerkschaften konzentrieren sie sich ganz auf die Vertretung der spezifischen Interessen ihrer Mitglieder und beschäftigen sich kaum mit übergreifenden politi-

schen Fragestellungen. Im politischen Geschehen auf nationaler Ebene spielen nur die beiden großen Gewerkschaftsblöcke sowie an nachgeordneter Stelle die Solidarnosc 80 eine nennenswerte Rolle (Deppe/Tatur 1996: 333).

### ***Die Situation der polnischen Gewerkschaften***

In den zurückliegenden Jahren ist die Position der Gewerkschaften im Bereich der kollektiven Tarifverhandlungen erheblich geschwächt worden. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist deutlich zurückgegangen. Einer Umfrage aus dem Jahr 2000 zufolge gehören 17% der außerhalb der Landwirtschaft Beschäftigten einer Gewerkschaft an (Wenzel 2000). Anfang der 1990er Jahre betrug der Anteil noch etwa 60% (Kozek 2001: 3). Ausschlaggebend dafür waren verschiedene Faktoren, die mit der strukturellen Umgestaltung der Wirtschaft zusammenhängen, insbesondere mit der Privatisierung der Firmen und der Abnahme ihrer an der Zahl der Beschäftigten gemessenen Durchschnittsgröße (Gardawski et al. 1999; Kozek 2000: 5). Gleichzeitig gingen viele Gewerkschaftsmitglieder in Pension und die nachrückenden jungen Arbeiter waren einem Eintritt in eine Gewerkschaft tendenziell eher abgeneigt (Kozek 2001: 3).

Darüber hinaus gelingt es den Gewerkschaften bislang nur schlecht, mit der Entwicklung des Arbeitsmarktes in Polen Schritt zu halten. Sie sind nicht expansiv genug in neuen oder stärker werdenden Wirtschaftszweigen wie dem Bank- und Versicherungswesen, dem Einzelhandel, der Informationstechnologie, dem Hotelgewerbe, der Gastronomie, der Touristik sowie den sonstigen personen- und unternehmensbezogenen Dienstleistungen. Sie reagieren im allgemeinen auch noch nicht flexibel genug auf die zunehmende Verbreitung neuer Beschäftigungsformen (Kozek 2000: 5).

Gleichzeitig wirken sich die Aktivitäten und Verbindungen der wichtigsten Gewerkschaftsorganisationen OPZZ und Solidarnosc auf der allgemeinpolitischen Ebene dahingehend aus, dass sich ihre Glaubwürdigkeit in den Augen der Mitglieder und der allgemeinen Bevölkerung während der letzten Jahre verringert hat (Kozek 2000: 5). Allerdings haben die politischen Parteien und die entsprechenden Gewerkschaften begonnen, ihre wechselseitige Abhängigkeit zu überprüfen und ihre jeweilige Rolle neu zu definieren (ILO 2000; Kohl et al. 2000). Die Linke hat bei der Gründung der SLD als neue landesweite Linkspartei klargestellt, dass „ihre“ Gewerkschaft OPZZ nicht automatisch als Ganzes Mitglied sein könne. Den einzelnen Gewerkschaftern stehe zwar eine Mitgliedschaft frei, als Dachorganisation jedoch werde sie in der neuen Partei keine signifikante Rolle mehr spielen. Im Hinblick auf die Rechtspartei AWS und die Solidarnosc ist eine vergleichbare Entwicklung zu beobachten, wenn auch nicht mit derselben Konsequenz. Irgendwann könnte auch die NSZZ gezwungen sein, sich ausschließlich auf gewerkschaftliche Aufgaben zu konzentrieren. Abzuwarten bleibt, ob sie dann noch über genügend Mitglieder verfügt, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden (Machiavelli 2000: 77).

Für die Gestaltungsmöglichkeiten der Gewerkschaften sind schließlich noch zwei weitere Faktoren von Bedeutung: die allgemeine Lage der Arbeitnehmer und die Einstellung der Unternehmen zu gewerkschaftlichen Aktivitäten in den Betrieben. Zum einen herrscht in Polen mittlerweile eine hohe Arbeitslosigkeit, die in einigen Regionen besonders stark ausgeprägt ist. Angesichts dieser Situation ist insbesondere im Hinblick auf die Belegschaften in den staatlichen Betrieben ein Mentalitätswandel zu beobachten, indem sie dem Erhalt ihrer Arbeitsplätze nunmehr einen höheren Stellenwert beimessen und dafür auch bereit sind, mit niedrigeren Löhnen vorlieb zu nehmen. Sie sind weniger bereit, das Risiko eines Kampfes für höhere Löhne oder andere Ziele zu Lasten ihrer Unternehmen und somit der Sicherheit ihrer Arbeitsplätze in Kauf zu nehmen. Im Hinblick auf den externen Arbeitsmarkt wie auf die Verhandlungsposition innerhalb der Unternehmen ist die Lage der einfachen Arbeiter am schwierigsten. Zahlreiche ineffektive Staatsbetriebe wurden geschlossen und fast alle anderen mussten ihre Belegschaft beträchtlich reduzieren. Für die überwältigende Mehrheit der Arbeiter, einschließlich der besser qualifizierten, ist das Angebot an alternativen Arbeitsplätzen so gering, dass eine Entlassung praktisch gleichbedeutend ist mit Langzeitarbeitslosigkeit. Die Möglichkeiten dieser Gruppe, durch Absentismus, Protest oder Arbeitsplatzwechsel Druck auszuüben, sind zur Zeit sehr begrenzt.

Gleichzeitig variieren die Möglichkeiten der gewerkschaftlichen Organisation stark zwischen den einzelnen Segmenten der Wirtschaft. Am besten sind die Arbeitsmöglichkeiten aus Sicht der Gewerkschaften in den Staatsbetrieben sowie in den formell privatisierten Unternehmen mit dem Staat als einzigem oder hauptsächlichem Eigentümer. Am schwierigsten ist die Lage der Gewerkschaften in den vollends privatisierten sowie in den neu gegründeten Unternehmen. Der Anteil der Unternehmen, in denen Gewerkschaften aktiv sind, beträgt in staatlichen Unternehmen 60%, in privaten hingegen nur 6% (Kozek 2001: 3f.). In den kleinen privaten Unternehmen besitzen die großen Gewerkschaften in aller Regel keine Organisationsstruktur und haben keine Möglichkeit, die Beschäftigten zu unterstützen. Viele Eigentümer kleiner Betriebe lehnen jede Gewerkschaftstätigkeit und überhaupt jede Form institutionalisierter Partizipation ab; wer versucht, gewerkschaftliche Strukturen zu etablieren, stößt auf Widerstand und muss unter Umständen auch mit seiner Entlassung rechnen (ILO 2000). Noch schwächer als in den legal tätigen kleinen Privatfirmen ist die Position der Arbeiter im sogenannten grauen Sektor. Die Mitarbeiter werden hier ohne Verträge und ohne Lohngarantien beschäftigt. Sie sind nicht versichert, noch werden Arbeitsschutzbestimmungen eingehalten. In einer solchen Situation und angesichts der vielfach prekären Situation auf dem externen Arbeitsmarkt sind die Arbeitnehmer wenig geneigt, durch kollektive Aktivitäten den Verlust ihres Arbeitsplatzes zu riskieren und sehen keine Möglichkeiten einer systematischen Vertretung der eigenen Interessen gegenüber dem Arbeitgeber.

### **3. Die polnischen Arbeitgeber und Arbeitgeberverbände**

Die Arbeitgeber sind insgesamt wesentlich weniger stark organisiert als die Arbeitnehmer und geben dabei ein eher uneinheitliches Bild ab. Es gibt in ganz Polen



mittlerweile mehr als 100 verschiedene Arbeitgeberverbände, die sich in ihrer Ausrichtung und ihrem Selbstverständnis jedoch stark voneinander unterscheiden. Der Begriff „Arbeitgeberverband“ wird teilweise sehr weit interpretiert. So werden sowohl die diversen Handwerkszünfte als auch die polnische Künstlervereinigung formal zu den Arbeitgeberverbänden gezählt. Es handelt sich bei dem größten Teil dieser Vereinigungen nicht um Arbeitgeberverbände im Sinne von möglichen Verhandlungspartnern der Arbeitnehmerseite. Darüber hinaus verstehen sich auch diejenigen Vereinigungen, die dem herkömmlichen Verständnis von Arbeitgeberverbänden entsprechen, eher als Wirtschafts- denn als Arbeitgeberverband. Ihre Ziele sind primär der Erfahrungsaustausch und die Gewinnung neuer Geschäftskontakte (Frieske 1996: 2). Ein weiterer Schwerpunkt ihrer Tätigkeit ist die Lobbyarbeit gegenüber der Politik. An einem kollektiven Auftreten gegenüber der Arbeitnehmerseite besteht größtenteils nur ein geringes Interesse (Frieske et al. 1997; Wratny/Bednarski 1995). Beispiele für diesen Bereich sind etwa der Christliche Club der Arbeitgeber, das Polish Business Council und der Business Center Club (Geißler 2000: 33; Ratajczyk 1999).

Die Mehrheit der Arbeitgeber ist generell eher abgeneigt, sich in regionale oder nationale Strukturen einbinden zu lassen. Die existierenden Arbeitgeberorganisationen bleiben in ihrer Leistungsfähigkeit deutlich hinter den Erwartungen vieler Unternehmen zurück. Ihre organisatorische und finanzielle Schwäche sowie die widersprüchlichen Interessen zwischen den privaten und den staatlichen Unternehmen tragen dazu bei, dass viele Arbeitgeber keinem Arbeitgeberverband beitreten (FES 1999: 15). Zusätzliche demotivierende Faktoren sind politisch bedingt. Die Unternehmen haben die Erfahrung gemacht, dass Konflikte zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite infolge der starken Rolle der großen Gewerkschaften in der Politik häufig per Gesetz auf der staatlichen Ebene geregelt werden (Machiavelli 2000: 77). Somit sieht man wenig Spielraum für Verhandlungen auf einer übergeordneten Ebene, auf der man kollektiv auftreten müsste. Stattdessen regelt man die anstehenden Fragen lieber auf betrieblicher Ebene, gegebenenfalls mit den Betriebsgewerkschaften als Gesprächspartnern.

Die als Verhandlungspartner der Gewerkschaften in Frage kommende organisierte Arbeitgeberschaft ist durch zwei große Verbände, die KPP und die PKPP, dominiert.

### **KPP**

Der bedeutendste polnische Arbeitgeberverband ist die KPP (Konfederacja Pracodawcow Polskich, „Konföderation der polnischen Arbeitgeber“). Sie wurde 1989 gegründet und ist aus einer Vereinigung von Direktoren großer Staatsbetriebe hervorgegangen (Geißler 2000: 32; Meardi 2001: 7). Im Jahr 2000 waren 57 Vollmitgliedsorganisationen und 14 assoziierte Arbeitgeberverbände in dem Verband organisiert; nach Angaben der KPP waren in den Mitgliedsbetrieben etwa 13 Prozent der polnischen Arbeitnehmer außerhalb der Landwirtschaft beschäftigt (Geißler 2000: 32). Die in der KPP vorherrschenden Branchen sind der Bergbau, die Stahlindustrie

und die Energieversorgung. Vertreten sind hauptsächlich Staatsunternehmen, private Unternehmen sind in der Minderheit (Ratajczyk 1999; FES 1999: 15).

### ***PKPP***

Infolge einer zunehmenden Unzufriedenheit seitens der Privatunternehmen mit den Aktivitäten der KPP kam es 1999 zur Gründung eines neuen Dachverbandes, der PKPP (Polska Konfederacja Pracodawcow Prywatnych, „Polnische Konföderation der privaten Arbeitgeber“). Mittlerweile repräsentiert die PKPP 32 Vereinigungen mit 2000 Unternehmen und 400000 Beschäftigten (Davenport 2001). Es handelt sich vor allem um kleine und mittlere Unternehmen, darunter auch zahlreiche Niederlassungen internationaler Konzerne (Meardi 2001: 7). Einen branchenmäßigen Schwerpunkt bildet der Finanzbereich (Rein 2002). Auch Vereinigungen aus den Bereichen Unternehmensberatung, Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Werbung gehören der PKPP an (Ratajczyk 1999). Im Vergleich zur KPP ist die PKPP im politischen Bereich stärker wirtschaftsliberal orientiert und befürwortet eine stärker abgefederte Vorbereitung auf die EU-Mitgliedschaft (Meardi 2001: 7; Kozek 2000: 6).

## **4. Die Entgeltaushandlung auf nationaler Ebene**

Hinsichtlich der auf der nationalen Ebene verwendeten Mechanismen der Entgeltfestsetzung gab es im Zeitablauf einen Wechsel zu verzeichnen. Zunächst wurde eine Lohnzuwachssteuer eingesetzt, an deren Stelle später dreiseitige Verhandlungen in einer Kommission aus Gewerkschaften, Arbeitgebern und Regierung traten.

### ***Lohnzuwachssteuer Popiwiek***

Primär zur Bekämpfung der Inflation wurde 1988 in Polen eine Lohnzuwachssteuer, die sogenannte Popiwiek, eingeführt. Diese Steuer war auch Bestandteil des 1990 von Balcerowicz als Finanzminister durchgeführten Stabilisierungsprogramms. Der Grundansatz der Steuer bestand darin, Lohnerhöhungen zu besteuern, die über eine festgelegte Norm hinausgingen. Dabei war der Tarif der Steuer progressiv angelegt. Bei einer Überschreitung der Norm um bis zu drei Prozent galt ein Steuersatz von 100 Prozent, lag die Überschreitung zwischen drei und fünf Prozent, stieg er auf 200 Prozent und jede weitere Überschreitung wurde mit 500 Prozent besteuert. Der Höchststeuersatz wurde im Laufe der Jahre zweimal verändert, er sank 1992 von 500 auf 400 Prozent und 1993/94 weiter auf 300 Prozent (Kabaj 1998: 239; Geißler 2000: 73ff.). Die Norm der steuerfreien Lohnzuwachsrate ergab sich durch teilweise Indexierung. Der sogenannte Korrekturkoeffizient bestimmte die Gewichtung der Inflationsrate in der Norm. Der Ministerrat gab jeweils auf dem Wege einer Verordnung den Koeffizienten vor. Dieser betrug zwischen 1991 und 1994 jeweils 0,6 Prozent (Geißler 2000: 74).

Die Lohnzuwachssteuer galt lediglich für staatliche Unternehmen, d.h. für diejenigen, die in hundertprozentigem Staatsbesitz waren oder an denen der polnische

Staat mit mindestens 50 Prozent beteiligt war. Diese Beschränkung wurde u.a. damit begründet, dass es so zu einer Deckelung der Löhne im staatlichen Bereich käme und somit die Zustimmung der Beschäftigten zu Privatisierungen steigen würde, die ja an einem Wegfall der entsprechenden Lohnbeschränkungen interessiert sein müssten. In der Praxis wurde die Steuer allerdings vielmehr als eine Diskriminierung des Staatssektors gegenüber der privaten Wirtschaft empfunden (Ziemer 1994: 256). Die Steuerzahlungen stellten für manche Unternehmen eine solche Belastung dar, dass sie Personal abbauen mussten. Generell wurde die Popiwiek als eine der Ursachen für die steigende Arbeitslosigkeit gesehen (Kloc 1995: 43). Allerdings entzogen sich viele Staatsunternehmen auch direkt dem Einfluss der Steuer, indem sie die fälligen Beträge einfach nicht an die Behörden abführten. So waren 1993 aufgelaufene Außenstände in Höhe von fast einem Prozent des Bruttoinlandsproduktes zu verzeichnen (Tait und Erbas 1997: 201). Einzelne Unternehmen wie die polnische Staatsbahn PKP und die Fluggesellschaft LOT verweigerten sogar generell die Zahlung der Steuer (Geißler 2000: 76).

Die Popiwiek wurde im Frühjahr 1994 per Gesetz abgeschafft. Die mit der Steuer verbundenen Ziele sollten fortan von einem neu installierten Dreiergremium aus Gewerkschaften, Arbeitgebern und Regierungsvertretern verfolgt werden. Eine Abschaffung der Steuer war allerdings bereits in dem 1993 ausgehandelten „Pakt über die Staatsunternehmen“ vorgesehen. Die entsprechende Gesetzgebung konnte jedoch aufgrund des Sturzes der Regierung Suchocka nicht mehr erfolgreich zu Ende geführt werden (Ziemer 1994: 257).

### ***Dreiseitige Kommission***

Im Rahmen der Verhandlungen über den Pakt über die Staatsunternehmen im Jahr 1992 war unter anderem die Einrichtung einer gemeinsamen Kommission von Gewerkschaften, Arbeitgebern und Regierung vereinbart worden. Diese sogenannte Dreiseitige Kommission wurde 1993 eingerichtet und abschließend im Februar 1994 gesetzlich verankert. Teilnehmende Parteien sind die an den Paktgesprächen beteiligten Gewerkschaften (Solidarnosc, OPZZ und sieben weitere kleinere Gewerkschaften), der Arbeitgeberverband KPP sowie auf Regierungsseite Vertreter des Finanzministers, des Ministers für Arbeit und Sozialpolitik, des Wirtschaftsministers und des Regierungszentrums für strategische Studien. Vorsitzender der Kommission ist der Minister für Arbeit und Sozialpolitik (Due/Mailand 2001: 7; Geißler 2000: 77; Mouranche 1996: 48).

Das Gremium wird zum einen als ein allgemeines Forum zur Verständigung zwischen den Sozialpartnern verstanden (Frieske et al. 1997: 8). Gleichzeitig besitzt es jedoch auch wichtige konkrete Kompetenzen, wobei ein Schwerpunkt im Bereich der Lohnpolitik liegt. Die Kommission unterbreitet dem Minister für Arbeit und Sozialpolitik jeweils einen Vorschlag für die Festsetzung des landesweiten, für die staatlichen Unternehmen verbindlichen Mindestlohns (Ratajczyk 1999). Zudem entscheidet sie seit 1997 auf der Grundlage eines Ministerratsbeschlusses auch über die Lohnentwicklung im gesamtstaatlichen öffentlichen Dienst (Geißler 2000: 78).

Ein Schwerpunkt der Tätigkeit der Kommission besteht in dem Bemühen um eine Begrenzung des allgemeinen Lohnanstiegs, d.h. es wird dasselbe Ziel verfolgt, mit dem vorher die Erhebung der Lohnzuwachssteuer begründet wurde. Im Ergebnis geht es darum, Vorgaben zu entwickeln, die die Tarifparteien dann bei ihren Verhandlungen über die jährlichen Lohnerhöhungen zu berücksichtigen haben. Am Anfang steht dabei ein Bericht des polnischen Ministerrates über die gesamtwirtschaftliche Situation, der der Kommission jeweils spätestens im Juli vorgelegt wird und auch bereits einen entsprechenden Vorschlag enthält. Die Kommission entscheidet dann über die Norm und teilt sie dem Ministerrat mit. Abschließend ist noch eine Bekanntgabe im polnischen Amtsblatt Anfang Dezember vorgesehen (Geißler 2000: 78).

Die Kommission trifft ihre Entscheidungen einstimmig, wobei die Gewerkschaften über drei Stimmen und die Arbeitgeber sowie die Regierungsseite über jeweils eine Stimme verfügen. Können sich die verschiedenen Parteien nicht einigen, kommt es zu einer einseitigen Festlegung durch den Ministerrat. Die Möglichkeiten der praktischen Durchsetzung der Norm sind begrenzt. Im Falle einer Nichtbeachtung der Vorgaben kann die Kommission eine Stellungnahme der beteiligten Tarifparteien verlangen und eine formelle Aufforderung zu einem disziplinierten und verantwortungsvollen Verhalten im Bereich der Lohnpolitik aussprechen. In staatlichen Betrieben kann eine Kürzung der Prämien der verantwortlichen Unternehmensdirektoren erfolgen, und in extremen Fällen ist sogar eine Abberufung vorgesehen. Voraussetzung hierfür ist eine durch die Überschreitung der vorgegebenen Norm bedingte Verschlechterung der Finanzlage des Unternehmens. Gegenüber privaten Unternehmen bestehen keinerlei Sanktionsmöglichkeiten.

In der Praxis hat sich vor allem die Uneinigkeit innerhalb des Gewerkschaftslagers als hinderlich für eine effektive Arbeitsweise der Kommission erwiesen. Mit der Gewerkschaft *Solidarnosc* und der *OPZZ* stehen sich dort zwei Organisationen gegenüber, die aufgrund ihrer geschichtlichen Entwicklung und konträren politischen Orientierung alles andere als miteinander harmonieren. Weiterhin gibt es regelmäßig Konflikte zwischen den einzelnen Gewerkschaften und der jeweiligen entgegengesetzt orientierten Regierung (Kohl et al. 2000). Unter der linksorientierten Regierung der Jahre 1993 bis 1997 nahm die *Solidarnosc* eine oppositionelle Position innerhalb der Kommission ein, und 1997 blieb die Gewerkschaft den Verhandlungen ganz fern (Meardi 2001: 6). Von 1997 an, unter der der *Solidarnosc* nahe stehenden Regierung, verhielt sich die *OPZZ* auf entsprechend distanzierte und wenig konstruktive Weise, indem sie die Mitwirkung weitgehend verweigerte. In solchen Fällen kommt es dann zu einer einseitigen Entscheidung durch die Regierung. Seit 1996 ist es auf diese Weise nicht mehr zu einer konsensgestützten Entscheidung der Kommission über die Festsetzung des jährlichen Lohnanstiegs im staatlichen Sektor gekommen, obwohl dies die wichtigste Aufgabe der Kommission ist (Meardi 2001: 6; FES 1999: 16).

1999 zog sich die *OPZZ* vorläufig ganz aus der Kommission zurück. Zum einen hatte sich die Gewerkschaft darüber empört, dass die Regierung ihr bestimmte Mitwirkungsrechte verweigerte, die sie zuvor der *Solidarnosc* gewährt hatte. Des weiteren hatte sie den Eindruck, dass die Politiker nicht wirklich die Absicht hatten, die

Kommission in die Formulierung der Regierungspolitik einzubeziehen. Schließlich war die OPZZ auch der Ansicht, dass die Regierung es versäumt hatte, geeignete Schritte zur Lösung der sozialen Probleme des Landes zu unternehmen (Kohl et al. 2000; Due/Mailand 2001: 7; Mailand et al. 2001: 16).

Für die nächste Zeit bleibt abzuwarten, wie sich die Solidarnosc gegenüber der durch die Wahlen von 2001 zustande gekommenen linksdominierten Regierung verhält und wie sich dies auf die Zusammenarbeit innerhalb der Dreierkommission auswirkt. Die OPZZ hingegen dürfte im wesentlichen wieder zu der gewohnt konstruktiven Mitarbeit gegenüber ihrer politisch nahestehenden Regierungen übergehen.

Im Hinblick auf die Zusammensetzung der Kommission gibt es einen Konflikt hinsichtlich der Legitimation der KPP als alleinigem Vertreter der Arbeitgeberinteressen. Die PKPP hat sich von der Mitgliederzahl her in der Zeit seit ihrer Gründung Ende der 90er Jahre sehr dynamisch entwickelt und stellt mittlerweile einen zweiten Verband von einer im nationalen Rahmen relevanten Größenordnung dar. Angesichts dieser veränderten Situation fordert die PKPP, ebenfalls in der Dreierkommission mitwirken zu dürfen (Mailand et al. 2001: 16). Sie begründet dies auch damit, dass die KPP schwerpunktmäßig eine Vereinigung von großen staatlichen Unternehmen ist und deshalb die Interessen der kleinen und mittleren Privatunternehmen, wie sie in der PKPP zu finden sind, nicht angemessen vertreten könne (Ratajczyk 1999). Gleichzeitig hätten jedoch die Entscheidungen der Kommission erhebliche Konsequenzen für die Lage der privaten Unternehmen. Dies gelte in erster Linie für die Festsetzung des Mindestlohns. Dieser sei zwar für die Entgeltgestaltung in den Privatunternehmen nicht rechtlich bindend, faktisch stelle er jedoch einen wichtigen Referenzpunkt für die gesamte Wirtschaft dar. Schließlich könnten die privaten Arbeitgeber für vergleichbare Positionen nicht auf Dauer wesentlich niedrigere Löhne und Gehälter zahlen als die Staatsunternehmen, die immer noch einen erheblichen Teil der polnischen Gesamtwirtschaft ausmachen. Die PKPP-Führung beklagt, dass die privaten Unternehmen keinerlei Lobby hätten, die sie in dieser Frage auf nationaler Ebene (also in der Kommission) vertritt. Dort seien lediglich einerseits die von Aktivistinnen aus Staatsunternehmen dominierten Gewerkschaften vertreten und andererseits die Direktoren der Staatsunternehmen als Arbeitgeber, die wiederum „Angestellte der Regierung“ seien. Hinzu kommt, dass sich die beteiligten Verhandlungsführer teilweise wenig sachdienlichen Anreizmechanismen gegenüber sehen. So wird von einer Verhandlungssituation berichtet, in der die Regierung einen bestimmten Mindestlohn vorschlug und die Gewerkschaftsvertreter den Vorschlag annahmen, die Arbeitgeber jedoch paradoxerweise vorschlugen, dass der Wert noch weiter angehoben werden sollte. Der Grund für dieses Verhalten auf Arbeitgeberseite war, dass die Gehälter der Manager in Staatsbetrieben häufig an die Mindestlöhne gekoppelt sind. Im Ergebnis haben die Führungskräfte ein Interesse daran, dass die Mindestlöhne ein möglichst hohes Niveau erreichen (Ratajczyk 1999).

Während der Konflikt zwischen KPP und PKPP keine unmittelbaren negativen Folgen für das Funktionieren der Arbeit in der Kommission hat, ist er mittelfristig doch geeignet, die Akzeptanz der dort getroffenen Entscheidungen seitens der Pri-

vatwirtschaft in Frage zu stellen. Längerfristig ist die Etablierung einer Mehrfachrepräsentanz der Arbeitgeberseite analog zur Gewerkschaftsseite keine ganz unwahrscheinliche Entwicklung.

Im Vergleich mit anderen mittel- und osteuropäischen Ländern (beispielsweise den drei baltischen Republiken) ist das Konfliktniveau im zentralen polnischen tripartistischen Gremium höher, und es gibt auch eine stärkere Verknüpfung zwischen Politik und Gewerkschaftsbewegung, u. a. durch die Mitgliedschaft vieler Gewerkschaftsvertreter im Parlament (Mailand et al. 2001: 16; Due/Mailand 2001: 7). Mear-di (2001: 5) geht sogar so weit, die polnischen industriellen Beziehungen als einen augenfälligen Fall einer gescheiterten dreiseitigen Zusammenarbeit (failure of tripartism) in den Ländern Mittel- und Osteuropas zu bezeichnen (vgl. auch EIRR 1999; Cox/Mason 2000; Ost 2000).

Rückblickend können die frühen 90er Jahre als die fruchtbarste Phase der dreiseitigen Kooperation in Polen angesehen werden (Mailand et al. 2001: 17). Inzwischen befindet sich diese Form der Zusammenarbeit in einer Krise und es gibt Überlegungen über ein mögliche Reform des institutionalisierten sozialen Dialogs. Es wird in Erwägung gezogen, auch regionale und lokale Ebenen der staatlichen Verwaltung in den Kreis der verantwortlichen Sozialpartner aufzunehmen bzw. ihre Rolle zu stärken. Insbesondere mit Blick auf die nationale dreiseitige Kommission erscheint es überlegenswert, den Kreis der Mitwirkenden zu erweitern, zu dem bislang nur die Unterzeichner des ersten Abkommens über die dreiseitige Kommission von 1992 zählen. Möglicherweise wird der polnische Staat in Zukunft auch eher die Rolle eines Vermittlers und Moderators zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite einnehmen und weniger als eigenständiger Verhandlungspartner agieren (Mailand et al. 2001: 17).

## **5. Die Entgeltaushandlung auf betrieblicher Ebene**

Im Mittelpunkt der kollektiven Verhandlungen auf der betrieblichen Ebene stehen in Polen zwei Regelwerke, die in allen Betrieben mit fünf oder mehr Mitarbeitern vorliegen müssen, falls die entsprechenden Inhalte nicht bereits durch einen entsprechenden Tarifvertrag geregelt sind: die Arbeitsordnung und die Vergütungsordnung (Iwulski/Sanetra 1996: 5). Erstere regelt Rechte und Pflichten von Arbeitgeber und Arbeitnehmern in Bereichen wie Arbeitszeit und Arbeitssicherheit, letztere regelt die Grundsätze, nach denen die Mitarbeiter entlohnt werden. Für die vorliegend behandelte Problematik ist die Vergütungsordnung von zentraler Bedeutung. In ihr ist beispielsweise festzulegen, welche Methode der Arbeitsbewertung zu verwenden ist und auf welche Weise die ermittelten Arbeitswerte in den Basislohn überführt werden. Weiterhin sind die zu zahlenden Zulagen zu konkretisieren sowie die Prinzipien ihrer Berechnung. Des weiteren ist die Zusammensetzung der Entgelte in dem Sinne zu regeln, welchen Anteil individuelle Bestandteile ausmachen dürfen bzw. welchen Anteil des Gesamtlohns mindestens der Grundlohn ausmachen muss (Pesko 1995: 10). Die Vergütungsordnung wird zwischen dem Arbeitgeber und den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften vereinbart. Ist in dem betreffenden Betrieb keine Gewerkschaft

tätig, legt der Arbeitgeber die Vergütungsordnung allein fest. Gibt es hingegen mehrere Gewerkschaften gleichzeitig und geben diese in der vorgesehenen Frist keine gemeinsame Stellungnahme ab, kann der Arbeitgeber ebenfalls allein entscheiden (Geißler 2000: 27f.).

Für die Tarifvertragsverhandlungen bestehen in Polen detaillierte Bestimmungen, die das Handeln des Arbeitgebers und der betrieblichen Gewerkschaftsorganisation im Einzelnen regeln (Geißler 2000: 39). Insbesondere muss die wirtschaftliche Lage des Arbeitgebers berücksichtigt werden und es müssen auch die Interessen derjenigen Arbeitnehmer, die nicht in den Vertrag einbezogen werden, in Betracht gezogen werden. Des Weiteren muss der Arbeitgeber der Gegenseite bestimmte Informationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zugänglich machen. In der Praxis hat es sich eingebürgert, Lohnanpassungen nicht in den Tarifverträgen selbst, sondern in separaten Zusatzprotokollen festzulegen, was von den gesetzlichen Regelungen her auch ausdrücklich als mögliche Vorgehensweise vorgesehen ist.

Inhaltlich gesehen müssen die betrieblichen Tarifverträge zunächst die im polnischen Arbeitsgesetzbuch festgelegten Mindestnormen berücksichtigen (z.B. die minimale Höhe von Zulagen für Nachtarbeit und Überstunden sowie des Erschwerniszuschlages in Staatsbetrieben). Besteht für ein Arbeitsverhältnis ein überbetrieblicher Tarifvertrag, so dürfen die betrieblichen Regelungen nicht weniger vorteilhaft sein als die überbetrieblichen. Einzelvertragliche Regelungen gehen gegenüber der betrieblichen Regelung wiederum dann vor, wenn sie für den Mitarbeiter günstiger sind. Ein wichtiger Anwendungsbereich für dieses Prinzip ist beispielsweise der zu zahlende Mindestlohn. Zunächst wird auf der nationalen Ebene ein landesweit geltender Mindestlohn festgesetzt. Auf der überbetrieblichen Ebene kann dann ein darüber liegender Mindestlohn mit branchenbezogener oder berufsbezogener Geltung vereinbart werden. Schließlich kommt es auf der Ebene der einzelnen Unternehmung zur Aushandlung eines entsprechenden (höheren oder zumindest gleich hohen) betrieblichen Mindestlohns.

Als hinderlich für eine effektive Aushandlung von Entgelt auf betrieblicher Ebene erweist sich vielfach der in Polen stark verbreitete Gewerkschaftspluralismus. Dies gilt insbesondere dann, wenn in ein und derselben Unternehmung Vertreter von *Solidarnosc* und *OPZZ* aufeinandertreffen. Gelingt es beiden Seiten nicht, ihre unterschiedlichen ideologischen Einstellungen zugunsten einer Zusammenarbeit im Interesse der Arbeitnehmer zurückzustellen, schwächt dies die Position der Arbeitnehmerinteressen im Rahmen der Entgeltverhandlungen. Im ungünstigsten Fall kommt dann keine gemeinsame Position der Arbeitnehmerseite zustande und der Arbeitgeber trifft die wichtigsten Entscheidungen in eigener Verantwortung (Gozdziewicz 1994: 79). In letzter Zeit gibt es allerdings auch Anzeichen dafür, dass trotz der recht unversöhnlichen Politik der nationalen Führungsriege von *Solidarnosc* und *OPZZ* die Zusammenarbeit auf der betrieblichen Ebene zunehmend besser funktioniert. So gibt es heute in einigen Betrieben eine gemeinsame zwischengewerkschaftliche Vertretung für die Führung von Tarifvertragsverhandlungen. Auch bei Streikaktionen waren in den letzten Jahren verstärkt Kooperationen zu beobachten, etwa bei den Auseinander-

setzungen im Telekommunikationsbereich, im Eisenbahnsektor und in der Rüstungsbranche sowie in geringerem Umfang auch im Hüttenwesen und im Bergbau (FES 1999: 11).

Als unbefriedigend werden auch solche Situationen empfunden, in denen in einem Unternehmen nur eine einzige Gewerkschaft tätig ist und diese lediglich die Interessen einer kleinen Gruppe der Beschäftigten (z.B. der Angestellten) vertritt. In einem solchen Fall besteht die Gefahr, dass die Gewerkschaft zu Lasten der Gesamtunternehmung und auf Kosten der übrigen Mitarbeiter für die von ihr vertretene Gruppe besonders günstige Bedingungen aushandelt. In diesem Zusammenhang werden verstärkt Forderungen nach einer Modifizierung des eindimensionalen, rein gewerkschaftlich ausgerichteten Systems der betrieblichen Entgeltaushandlung laut.

Teilweise stellen die Gewerkschaften auch noch keinen ausreichend kompetenten Partner für Entgeltverhandlungen dar (Czajka 1996: 6). Nicht wenige Arbeitnehmervertreter versäumen es, sich die für die Verhandlungen erforderlichen Informationen zu beschaffen und bereiten sich auch sonst nicht ausreichend gründlich und systematisch auf die Gespräche mit der Arbeitgeberseite vor. In manchen Unternehmen ist deshalb die Rolle der Gewerkschaftsvertreter darauf beschränkt, von der Unternehmensleitung ausgearbeitete Tarifverträge ohne wesentliche Änderungen zu akzeptieren und abzuzeichnen. Allerdings haben die Gewerkschaftsspitzen diesen Problembereich inzwischen erkannt und bemühen sich um eine systematischere Schulung der Verantwortlichen vor Ort (Czajka 1995: 6).

Ein weiterer wichtiger Diskussionspunkt im Bereich der kollektiven Entgeltaushandlung auf betrieblicher Ebene bezieht sich auf die generelle Verhandlungsstärke der polnischen Gewerkschaften. Diese Frage kann nur begrenzt allgemein beantwortet werden, vielmehr ist hier in Abhängigkeit von Variablen wie Branche und Eigentumsform zu unterscheiden.

Am größten ist der Einfluss der Gewerkschaften als Akteur in kollektiven Entgeltverhandlungen im allgemeinen in den großen Unternehmen. Es handelt sich dabei in der Regel um staatliche Unternehmen oder um ehemalige Staatsunternehmen, die die Phase der Privatisierung bereits durchlaufen haben. Andere große Unternehmen gibt es in Polen noch relativ wenige, da es vor der politischen Wende Ende der 80er Jahre keine großen Privatunternehmen gab und die privaten Neugründungen in der Regel noch keine entsprechende Größendimension erreicht haben. Auch die polnischen Niederlassungen ausländischer Konzerne erreichen häufig nur eine mittlere Größe.

Nahezu in allen großen Unternehmen gibt es eine beträchtliche gewerkschaftliche Präsenz (Kozek 2001: 3). Typischerweise sind hier die Solidarnosc, eine der OPZZ angehörende Gewerkschaft und die Gewerkschaft der Ingenieure und Techniker vertreten. Ihre Vertretungen verfügen in aller Regel über entsprechende technische und personelle Arbeitsmöglichkeiten vor Ort (Räumlichkeiten, Hilfspersonal, teilweise Arbeitsbefreiung für Funktionäre, Kommunikationsinfrastruktur). Zwischen den Gewerkschaften und der Arbeitgeberseite ausgehandelte Tarifverträge sind hier



die Regel. Allerdings ist auch in diesen Betrieben tendenziell ein Rückgang des gewerkschaftlichen Organisationsgrades zu verzeichnen. Im Laufe der 1990er Jahre gingen zahlreiche Gewerkschaftsmitglieder in Rente, während sich die nachrückenden jungen Arbeitnehmer nur in vergleichsweise geringem Umfang einer Gewerkschaft anschlossen (Kozek 2001: 3).

Am anderen Ende der Skala befinden sich die kleinen polnischen Privatunternehmen. In diesen Unternehmen gibt es in aller Regel keinerlei gewerkschaftliche Tätigkeiten und auch keine Tarifverträge. Versuche einer gewerkschaftlichen Organisation sind in diesem Umfeld vielfach mit einer akuten Gefährdung der Arbeitsplätze der beteiligten Mitarbeiter verbunden, was für die Betroffenen angesichts der erheblichen Arbeitslosigkeit eine echte Bedrohung darstellt (Kozek 2001: 4). Generell ist davon auszugehen, dass die Arbeitnehmer in kleinen Unternehmen geringe externe Beschäftigungsalternativen haben. Ein erheblicher Teil der Beschäftigungsverhältnisse in diesem Bereich ist dem grauen bzw. schwarzen Arbeitsmarkt zuzurechnen. Das Spektrum reicht hierbei von der illegalen Beschäftigung von Ausländern bis hin zu Arbeitsverhältnissen ohne jegliche Absicherung in Bereichen wie Sozialversicherung und Kündigungsschutz. Solche Verhältnisse sind sicher alles andere als ein günstiges Entwicklungsumfeld für eine organisierte Vertretung von Arbeitnehmerinteressen im Bereich der Entgeltgestaltung. Gleichzeitig ist jedoch auch davon auszugehen, dass die Arbeitnehmer nicht in jedem Fall in besonderem Maße an der Einrichtung gewerkschaftlicher Strukturen interessiert sind. In kleinen Unternehmen mit direktem Kontakt zum Arbeitgeber sehen viele Mitarbeiter auch so ausreichende Möglichkeiten, auftauchende Probleme anzusprechen und zu lösen (Kozek 2001: 4).

Etwas schwieriger ist es, eine entsprechende Einschätzung für Unternehmen mittlerer Größe zu geben. Es gibt zwar einzelne Studien, die besagen, dass es immerhin in 30% der Unternehmen mit 50 bis 150 Beschäftigten betriebliche Tarifverträge gibt, es handelt sich dabei jedoch nicht um repräsentative Erhebungen (Gardawski et al. 1999). Häufig wählt die Leitung von Unternehmen dieser Größenordnung einen Mittelweg, indem sie Wert auf die Implementierung einer detaillierten Arbeits- und Entlohnungsordnung legt, so wie sie auch gesetzlich vorgesehen sind. Im allgemeinen sind sich die Manager der Vorteile eines systematischen und professionellen Personalmanagements bewusst, das auch bestimmte kollektive Aspekte umfasst, und sie sind auch mit entsprechenden Techniken und Konzepten vertraut (Kozek 2001: 2).

Neben der Unternehmensgröße ist die Eigentumsform ein wichtiger Faktor für die Präsenz von Gewerkschaften in einer Unternehmung und damit für das Zustandekommen von Entgeltverhandlungen. Während nach einschlägigen Untersuchungen in etwa 60% der staatlichen Unternehmen gewerkschaftliche Aktivitäten zu verzeichnen sind, sind es im privaten Bereich lediglich etwas über 5% (Kozek 2001: 4), wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass die staatlichen Unternehmen gleichzeitig im Durchschnitt auch erheblich größer sind als die Privatunternehmen. In privaten Unternehmen mit ausländischer Beteiligung scheint die Aktivität von Gewerkschaften etwas stärker verbreitet zu sein als in den entsprechenden rein polnischen Unternehmen (Kozek 2001: 3).

## 6. Die Entgeltaushandlung auf überbetrieblicher Ebene

Das polnische Tarifvertragsrecht sieht neben der betrieblichen Ebene auch die Möglichkeit des Abschlusses überbetrieblicher Tarifverträge vor. Als Parteien sind in diesem Fall überbetriebliche Gewerkschafts- und Arbeitgeberorganisationen vorgesehen. Darüber hinaus kann der Minister für Arbeits- und Sozialpolitik auch einzelne Arbeitgeber zum Abschluss entsprechender Verträge ermächtigen, wenn sie aufgrund einer landesweiten Tätigkeit als entsprechend repräsentativ angesehen werden können (Geißler 2000: 39). Die überbetriebliche Ebene kann durch geographische, branchenbezogene oder auch berufsbezogene Kriterien bestimmt sein, der Gesetzgeber hat hier keine weitere Spezifizierung vorgenommen. Die Tarifparteien bestimmen letztlich selbst, auf welcher Ebene sie verhandeln und Verträge abschließen wollen.

Auf der Arbeitnehmerseite sind nach dem polnischen Arbeitsgesetzbuch zur Teilnahme an überbetrieblichen Kollektivverhandlungen nur solche Gewerkschaften zugelassen, die entweder mindestens 50000 Mitglieder besitzen oder mindestens zehn Prozent der in dem betroffenen Bereich beschäftigten Mitarbeiter vertreten. Diese Vorgabe wird häufig kritisiert, da sie dem Grundsatz des Gewerkschaftspluralismus widerspreche und kleinere Gewerkschaften aus den entsprechenden Verhandlungsprozessen ausschließe (Däubler 1993: 17). Andererseits könnte es bei einer zu geringen Hürde zu ähnlichen Problemen wie im betrieblichen Bereich kommen, indem sich die Arbeitgeberseite wiederum einer zersplitterten Vertretung der Arbeitnehmerinteressen gegenüber sieht.

Generell ist festzustellen, dass überbetriebliche Entgeltverhandlungen und Tarifverträge in Polen nicht besonders stark verbreitet sind. Seit Inkrafttreten des polnischen Tarifvertragsrechts im Jahr 1994 sind zunächst nur relativ wenige überbetriebliche Vereinbarungen geschlossen worden; 1997 waren beim Minister für Arbeit und Sozialpolitik 18 überbetriebliche Tarifverträge registriert, die etwa 15 Prozent der Arbeitnehmer, überwiegend im staatlichen Sektor, betrafen. Gleichzeitig gab es mehr als 9000 betriebliche Tarifverträge (Geißler 2000: 3). Entsprechende Branchentarifverträge gibt es beispielsweise in der Metallindustrie, im Kohlebergbau, in der Eisen- und Hüttenindustrie, in der Schwerindustrie und in der elektrotechnischen sowie der Maschinenbauindustrie. In der Regel handelt es sich um regionale Branchentarifverträge, die jedoch nicht immer für alle Unternehmen der betreffenden Branche und Region gelten, da nicht alle Arbeitgeber auch der entsprechenden Arbeitgeberorganisation angehören. Mittlerweile gibt es etwa 100 überbetriebliche Tarifverträge, denen über 10000 betriebliche Vereinbarungen gegenüberstehen (vgl. FES 1999: 14).

Eine wesentliche Ursache für die vergleichsweise geringe Verbreitung überbetrieblicher Tarifverträge ist der geringe Organisationsgrad der Arbeitgeberschaft. Der traditionell starken Gewerkschaftsbewegung stehen in Polen generell nur in geringem Umfang organisierte Arbeitgeberinteressen gegenüber (Geißler 2000: 3). In vielen Branchen fehlen Arbeitgebervertretungen und wenn sie vorhanden sind, sind sie häufig an überbetrieblichen Verhandlungen und Vereinbarungen nicht interessiert. Viele Arbeitgeber sprechen sich ausdrücklich gegen den Abschluss überbetrieblicher Tarif-

verträge aus, da sie betriebliche Vereinbarungen angesichts der wechselhaften wirtschaftlichen Situation des Landes für sinnvoller halten. Sie sehen auf der betrieblichen Ebene eine bessere Möglichkeit, die Gestaltung des Entgelts flexibel an die Bedürfnisse und v.a. an die Finanzlage der einzelnen Unternehmungen anzupassen. Tatsächlich mussten manche Unternehmen in der Vergangenheit Personal abbauen, weil sie nicht in der Lage waren, die überbetrieblich festgesetzten Löhne und Gehälter zu zahlen.

Hinsichtlich der in den Tarifverträgen geregelten Inhalte bestehen gewisse Unterschiede in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Die überbetrieblichen Verträge für Mittel- und Kleinunternehmen beinhalten eher Regelungen über die Höhe von Prämien und Zulagen, während über die Höhe der Grundlöhne in der Regel nichts ausgesagt wird. Im Bereich der großen Unternehmungen steht dagegen die Aushandlung eines überbetrieblichen brancheneigenen Mindestlohns im Vordergrund. Diese Mindestlöhne orientieren sich typischerweise an bestimmten statistischen Größen, um nicht in jeder Periode neu verhandeln zu müssen. So sieht etwa der überbetriebliche Tarifvertrag der Eisenindustrie einen Mindestlohn von 80 Prozent des nationalen Durchschnittslohns vor, während in der Hüttenindustrie ein Mindestlohn von 120 Prozent des nationalen Mindestlohns vorgesehen ist.

Die überbetrieblichen Tarifverträge bilden eine Zwischenstufe zwischen den staatlichen Vorgaben und den betriebsindividuellen Regelungen. Sie müssen einerseits die gesetzlichen Mindeststandards einhalten, andererseits können einzelne betriebliche Vereinbarungen konkretere Regelungen treffen, im Zweifelsfalle jedoch immer zugunsten des Arbeitnehmers. Typischerweise finden sich in einem Branchentarifvertrag Aussagen darüber, welche Zulagen (z.B. Überstundenzuschläge, Schichtzuschläge) den Arbeitnehmern zustehen, die genaue Höhe wird jedoch erst auf betrieblicher Ebene festgelegt. Obwohl sich in den überbetrieblichen Verträgen teilweise nur recht allgemeine Regelungen finden, bilden sie für die betrieblichen Verhandlungspartner doch eine wertvolle Orientierungshilfe und stellen einen Rahmen dar, an den bei den Verhandlungen auf Unternehmensebene angeknüpft werden kann.

Teilweise kann die vergleichsweise geringe Bedeutung von überbetrieblichen Tarifverträgen im polnischen System der Entgeltaushandlung auch als ein erwünschter Zustand angesehen werden. Insbesondere auf Seiten der Gewerkschaft *Solidarnosc* besteht aufgrund der schlechten Erfahrungen mit überbetrieblicher Lohnfestsetzung während der Zeit der sozialistischen Planwirtschaft eine gewisse Abneigung gegen eine überbetriebliche Lohnfestsetzung; die Verlagerung der Lohnfindung auf die Betriebsebene war eine der zentralen Forderungen der *Solidarnosc* im Zusammenhang mit dem Übergang des Landes zur Marktwirtschaft. Im Gegensatz zu Ländern mit flächendeckenden Verbandstarifverträgen wie etwa Deutschland spielt in Polen die Dominanz der betrieblichen Verhandlungsebene in der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion keine Rolle. Dezentrale Lohnbildung wird praktiziert und nicht in Frage gestellt (Geißler 2000: 3).

## 7. Fazit

Kollektive Aktivitäten der Entgeltaushandlung sind in Polen auf drei unterschiedlichen Ebenen – national, betrieblich, überbetrieblich – vorgesehen. Auf jeder Ebene bestehen spezifische Probleme, die verhindern, dass die vom Gesetzgeber prinzipiell vorgesehenen bzw. ermöglichten Abstimmungsprozesse zwischen den Sozialpartnern in vollem Maße verwirklicht werden.

Auf nationaler Ebene wurde die Lohnzuwachssteuer Popiwiek durch eine tripartistische Lösung in Form einer dreiseitig besetzten Kommission ersetzt. Diese hat sich in der Phase unmittelbar nach ihrer Einrichtung zwar zunächst bewährt, mittlerweile besteht dort jedoch eine Blockadesituation, die im wesentlichen auf die unüberbrückbaren Differenzen zwischen den beiden großen Gewerkschaftsblöcken zurückzuführen ist. Im Ergebnis ist das Gremium nicht in der Lage, die ihm zugedachten Aufgaben der Entgeltaushandlung bzw. Lohnfestsetzung wahrzunehmen, so dass diese Aufgabe faktisch wiederum der Regierung zugefallen ist. Abgesehen von dieser grundlegenden Funktionsunfähigkeit besteht ein Problem hinsichtlich einer angemessenen Vertretung insbesondere der privaten Arbeitgeberinteressen. Nur wenn diese beiden Problembereiche in nächster Zeit in angemessener Form gelöst werden können, bestehen realistische Aussichten, dass die Kommission die ihr zugedachte Aufgabe wieder in zufriedenstellendem Umfang erfüllen kann, und somit die Möglichkeit, ein Scheitern des tripartistischen Modells in Polen abzuwenden. Die Gewerkschaften NSZZ und OPZZ müssten sich noch stärker von ihren parteipolitischen Verbindungen emanzipieren, so dass es zu einer Entspannung in den Beziehungen und einer Versachlichung der Zusammenarbeit kommen kann. Sie müssten auch eine größere Bereitschaft zeigen, mit politisch entgegengesetzt orientierten Regierungen zu kooperieren und generell realistischere (d.h. bescheidenere) Erwartungen in Bezug auf ihre Mitgestaltungsmöglichkeiten in allgemeinen politischen Fragen entwickeln. Die spezifischen Interessen der privaten Arbeitgeber müssten entsprechend in der Kommission vertreten sein, vorzugsweise indem die PKPP in den anerkannten Kreis der Verhandlungspartner auf nationaler Ebene aufgenommen wird. Zu hoffen ist dann allerdings, dass die unterschiedlichen Arbeitgeberlager von vornherein eine höhere Kooperationsbereitschaft aufweisen als analog die polnischen Gewerkschaften. Möglicherweise lassen sich substanzielle Verbesserungen in diesem Bereich auch nur im Rahmen einer grundsätzlichen oder zumindestens flankierenden institutionellen Reform (z.B. Modifikation des Abstimmungsmodus) erreichen. Die zeitweise diskutierte Vorstellung, der Staat bzw. die Regierung könnten ihre Beteiligung auf die Rolle eines Moderators reduzieren und den betroffenen Sozialpartnern weitgehend die Regelung ihrer Angelegenheiten überlassen, muss angesichts dieser Situation vorerst als nicht realisierbar angesehen werden.

Die betriebliche Ebene spielt im polnischen System der kollektiven Entgeltaushandlung eine dominierende Rolle, jedoch gibt es auch in diesem Bereich strukturelle Probleme. In manchen Betrieben fehlt der Unternehmensleitung ein entsprechender Ansprech- und Verhandlungspartner in Form tarifpolitisch aktiver Betriebsgewerkschaften. Dieses Problem besteht v.a. in privaten Neugründungen. Nicht immer ver-

fügen die vorhandenen Gewerkschaften über entsprechende Erfahrung und Know-how. Ein weiteres Problem stellen Situationen mit mehreren Gewerkschaften in ein und demselben Betrieb und den dadurch entstehenden Abstimmungsschwierigkeiten dar. Für die Zukunft stellt sich zum einen die Frage, inwiefern es den Gewerkschaften gelingen wird, in den bislang von ihnen vernachlässigten Bereichen der Wirtschaft einen höheren Organisationsgrad zu erreichen. Zum anderen werden sie sich weiterhin darum bemühen müssen, die lokalen Vertreter besser in Bereichen wie Entgeltgestaltung und Verhandlungsführung zu schulen. Von der Entwicklung der Beziehungen innerhalb des Gewerkschaftslagers wird es abhängen, inwiefern sich der verbreitete Gewerkschaftspluralismus weiterhin negativ auf die kollektiven Entgeltverhandlungen auswirken wird. Die Probleme auf der betrieblichen Ebene und die möglichen Lösungsansätze variieren dabei stark in Abhängigkeit von Faktoren wie Eigentumsform und Unternehmensgröße.

Die gesetzlich bestehenden Möglichkeiten zum Abschluss überbetrieblicher Tarifverträge werden in Polen bislang nur in vergleichsweise geringem Umfang ausgeschöpft. Diese Situation ist teilweise historisch bedingt, da v.a. die Arbeitnehmer, aber auch die Unternehmensleitungen während der sozialistischen Ära schlechte Erfahrungen mit staatlicher Bevormundung in Fragen der Lohnpolitik gemacht haben und nun – möglicherweise übersteigerten – Wert auf ihre Unabhängigkeit und Selbstständigkeit in diesem Bereich legen. Nicht zuletzt im Rahmen der Kontakte zu Westeuropa im Zusammenhang mit dem bevorstehenden EU-Beitritt ist es jedoch für die nähere Zukunft durchaus denkbar, dass sich die Sozialpartner über bestimmte Vorteile überbetrieblicher Lösungen in Entgeltfragen bewusst werden und entsprechende Aktivitäten entfalten. In diesem Falle wird es allerdings erforderlich sein, dass sowohl die Gewerkschaften als auch die Arbeitgeber in erheblichem Umfang in den Aufbau entsprechender regionaler und branchenbezogener Strukturen investieren. Dabei bleibt abzuwarten, inwiefern einerseits die Spitzenvertreter auf nationaler Ebene und andererseits die Akteure auf der Unternehmensebene bereit sein werden, auf eigene Kompetenzen zu verzichten und sich den auf der mittleren Ebene vereinbarten Lösungen zu unterwerfen. Mit einer solchen Strategie von Seiten der Beteiligten kann nur in solchen Bereichen gerechnet werden, in denen sich durch eine betriebsübergreifende Vorgehensweise tatsächlich Vorteile in Gestalt günstigerer entgeltbezogener Abschlüsse realisieren bzw. sich Verhandlungsprozesse effizienter gestalten lassen. Angesichts der teilweise sehr dynamischen und gleichzeitig heterogenen Wirtschaftsentwicklung werden überbetriebliche Lösungen allerdings stets auch Raum für ein flexibles Eingehen auf spezifische Bedürfnisse der einzelnen Betriebe lassen müssen.

## Literatur

Buchner-Jeziorska, A. (1992): Psychosoziale Barrieren im Transformationsprozess der polnischen Ökonomie. In: Dittrich, J. / Haferkemper, M. / Schmidt, G. / Stojanow, C.: Der Wandel industrieller Beziehungen in Osteuropa. Frankfurt am Main und New York.

- Cox, T. / Mason, B. (2000): Interest Groups and the Development of Tripartism in East Central Europe. In: *European Journal of Industrial Relations*, 6: 325-47.
- Czajka, Z. (1995): *Place w układach zbiorowych pracy (Löhne im Manteltarifvertrag)*. Warschau.
- Czajka, Z. (1996): *Zakładowe układy zbiorowe (Der betriebliche Tarifvertrag)*. Warschau.
- Däubler, W. (1993): *Der polnische Entwurf für ein Tarifvertragsrecht. Anmerkungen und offene Fragen*. Bremen.
- Davenport, L. (2001): A logical step. In: *The Warsaw Voice*, Nr. 8 (644), 25. Februar 2001.
- Deppe, R. / Tatur, M. (1996): *Ökonomische Transformation und gewerkschaftliche Politik*. Münster.
- Dross, A. T. (1980): *Polen. Freie Gewerkschaften im Kommunismus?* Reinbek bei Hamburg.
- Due, J. / Mailand, M. (2001): *Social dialogue in the Baltic sea region – the state of the art*.
- ECOHSE (2000): *Poland. European Centre for Occupational Health, Safety and the Environment, University of Glasgow*.
- EIRR (1999): *Poland: Industrial Relations Background*. In: *European Industrial Relations Review*, 5: 22-5.
- FES (1999): *Gewerkschaften und Arbeitsmarkt in Ostmitteleuropa: Tschechien, Slowakei, Polen, Estland, Litauen, Lettland*. Bonn.
- Frieske, K. (1996): *Institutional Pluralism or Personal Clout? Forms of representation of economic interests in Poland: employers, employees, business people*. Bonn.
- Frieske, K. / Machol-Zajda, L. / Zalewski, D. (1997): *Formy reprezentacji pracowniczej w procesach powstawania nowego ładu gospodarczego (Formen der Arbeitnehmervertretung unter sich verändernden wirtschaftlichen Bedingungen)*. Warschau.
- Gardawski, J. (1999): *Zasięg związków zawodowych w wybranych działach przemysłu i sekcjach usług publicznych (Der Aktionsradius der Gewerkschaften in ausgewählten Bereichen der Industrie und der öffentlichen Dienstleistungen)*. In: Gardawski et al.: *Rozpad Bastionu? (Fall eines Bollwerks?)* Warschau.
- Gardawski, J. / Gaciarz, B. / Mokrzyzewski, A. / Pankow, W. (1999): *Rozpad bastionu. Związki zawodowe a gospodarce prywatyzowanej (The collapse of a bastion. Trade unions in a privatized economy)*. Warschau.
- Geißler, T. (2000): *Tarifautonomie in der Transformation: ein Vergleich der Lohnbildungsinstitutionen in Polen und Ostdeutschland*. Hamburg.
- Golinowska, S. et al. (1993): *Die Gewerkschaften in Polen. Arbeitnehmervertretungen im Transformationsprozeß – Entwicklung, Strukturen, Programme*. Warschau.
- Gozdziwicz, G. (1994): *Układy zbiorowe pracy (Der Tarifvertrag)*.
- Holzer, J. (1985): *Solidarität: die Geschichte einer freien Gewerkschaft in Polen*. München.
- Iwulski, J. / Sanetra, W. (1996): *Wynagrodzenie za prace i inne świadczenia (Entlohnung für Arbeit und sonstige Leistungen)*. In: *Prawo Pracy*, Nr. 3.
- ILO (2000): *From Solidarity to „crumbling“ bastions – Twenty years after Gdansk: How Solidarity and trade unions have fared in post-Communist Poland*. In: *World of Work*, No. 37, December 2000. ILO International Labour Organization.
- Jakubowicz, S. (1989): *Wer rettet Polens Wirtschaft. Das Ringen um die Arbeiterselbstverwaltung. Freiberg im Breisgau*.
- Kabaj, M. (1998): *Searching for a new Results-oriented Wage Negotiation System in Poland*. In: *Vaughan-Whitehead, D. (Hg.): Paying the Price. The Wage Crisis in Central and Eastern Europe: 234-275*. ILO Studies Series. Genf.
- Kaluzinski, A. (1984): *Związki zawodowe w zakładzie pracy (Gewerkschaften im Betrieb)*. Warschau.

- Kittner, M. (1991): Gewerkschaftsjahrbuch 1991. Köln.
- Kloc, K. (1995): Negocjacyjny system kształtowania plac (Das System der Entgeltaushandlung). In: Urząd Rady Ministrów. Negocjacyjny mechanizm plac. Raport Nr 8 (Der Ministerrat. Der Mechanismus der Entgeltaushandlung. Bericht Nr. 8). Warschau.
- Kohl, H. / Lecher, W. / Platzer, W. (2000): Arbeitsbeziehungen in Ostmitteleuropa zwischen Transformation und EU-Beitritt. Bonn.
- Kozek, W. (2000): Polen 1999/2000. Im Schatten der großen Reformen des öffentlichen Sektors. Warschau.
- Kozek, W. (2001): In search of work. What happened to labour relations at the shopfloor level in Poland in the 90s? Warschau.
- Machiavelli, B. (2000): Stellungnahme des Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Polen auf dem Weg zum Beitritt“. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften vom 23.2.2000.
- Mailand, M. / Due, J. / Makarov, V. (2001): Social Dialogue in the Baltic Sea Countries.
- Meardi, G. (2001): Did Stalin provide the Trojan horse for the Americanisation of Europe? Polish industrial relations towards the EU. Warwick.
- Mouranche, S. (1996): Doswiadczenia Tripartitnosci w Europie Srodkowej (Erfahrungen mit dem Tripartismus in Mitteleuropa). Warschau.
- Müller, M. (1996): Lohnpolitik in der Systemtransformation. Kritische Analyse für Polen, die Tschechische Republik und Ungarn. Mainz.
- Ost, D. (2000): Illusory Corporatism in Eastern Europe: Neoliberal Tripartism and Postcommunist Class Identities. In: *Politics and Society*, 28: 503-530.
- Pesko, Z. (1995): Regulacja wynagrodzen w podmiotach gospodarczych (Die Regulierung des Einkommens in Wirtschaftseinheiten). In: *Polityka społeczna*, 1.
- Pradetto, A. (1987): Die neuen polnischen Gewerkschaften. Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien, 11/87.
- Ratajczyk, A. (1999): Going to Bat for Employers. In: *The Warsaw Voice*, Nr. 15 (546), 11. April 1999.
- Rein, I. (2002): Verbände Mittel- und Osteuropas.
- Sieg, R. / Prujczyk, M. (1996): Arbeitsrecht in Polen. München.
- Strobel, G. W. (1983): NSZZ Solidarnosc. Berichte des Bundesinstituts für ostwissenschaftliche und internationale Studien 09/83.
- Tait, A. A. / Erbas, S. N. (1997): Excess Wages Tax. In: M. I. Blejer / T. Ter-Minassian (Hg.): *Fiscal Policy and Economics Reform*. London: 181-222.
- Wenzel, M. (2000): Opinie o związkach zawodowych (Opinions about trade unions). Warsaw.
- Wrątny, J. / Bednarski, M. (1995): Prawne i ekonomiczne aspekty reprezentacji interesow pracowniczych w przedsiębiorstwach prywatyzowanych (Rechtliche und ökonomische Aspekte der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in privatisierten Unternehmen). Warschau.
- Ziemer, K. (1994): Polens Gewerkschaften auf der Suche nach ihrem Platz im postsozialistischen System. In: *Industrielle Beziehungen* 1: 239-260.