



# Arbeitsbedingungen in der Europäischen Union: Die Arbeitsorganisation

## Einleitung

### Einleitung

Die vierte *Europäische Erhebung über Arbeitsbedingungen* (EWCS), die 2005 von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) durchgeführt wurde, befasst sich mit Themen, die ganz oben auf der beschäftigungspolitischen Agenda der Europäischen Union stehen. Bei der EWCS geht es in erster Linie darum, einen Überblick über den Stand der Arbeitsbedingungen in Europa zu liefern und eine Vorstellung vom Ausmaß und der Art der Veränderungen zu vermitteln, welche sich auf die Arbeitskräfte und die Qualität der Arbeit auswirken. Im Anschluss an die Erhebung 2005 hat die Stiftung weitere eingehende Analysen ihrer Ergebnisse zu Schlüsselthemen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen in der EU durchgeführt. Die unterschiedlichen Formen der Arbeitsorganisation in Europa waren eines der untersuchten Themen und werden in diesem Bericht beschrieben.

Zu diesem Zweck wurden durch Auswertung der Ergebnisse der EWCS Unterschiede bei den wichtigsten Formen der Arbeitsorganisation in den Ländern der EU dargestellt und strukturelle, demografische und länderübergreifende Merkmale untersucht, anhand derer die unterschiedlichen Formen bestimmt und die Zusammenhänge zwischen der Arbeitsorganisation und den verschiedenen Dimensionen der Qualität von Arbeit und Beschäftigung eingehender betrachtet werden konnten. Die Studie enthält eine Analyse der Zusammenhänge zwischen Arbeitsorganisation und der Praxis des Personalmanagements; außerdem wird die Arbeitsorganisation in Kleinbetrieben und in „nicht marktbestimmten“ Sektoren untersucht, beispielsweise in der öffentlichen Verwaltung und im Bereich der sozialen Dienstleistungen, im Bildungs- und Gesundheitswesen sowie in der Sozialarbeit. Ausgehend von den Erkenntnissen zur Arbeitsorganisation in der EU legt die Untersuchung abschließend verschiedene aussagefähige Indikatoren für politische Maßnahmen zu den Formen der Arbeitsorganisation vor, die sich im Rahmen der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) als nützlich erweisen könnten.

### Politischer Hintergrund

Die große Vielfalt an Formen der Arbeitsorganisation, die in der EU existieren, wirkt sich in erheblichem Maße auf die Qualität der Debatte und der Initiativen zu politischen Maßnahmen auf europäischer Ebene aus. In der Entscheidung des Europäischen Rates 2005 zu Leitlinien für die beschäftigungspolitischen Maßnahmen in den Mitgliedstaaten der EU wurde die führende Rolle der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) bei der Umsetzung der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktziele der Strategie von

Lissabon bestätigt, worunter auch die Verbesserung der Qualität und Produktivität am Arbeitsplatz sowie die Stärkung des sozialen Zusammenhalts und der sozialen Eingliederung fallen. Diese Ziele können durch die Entwicklung geeigneter politischer Maßnahmen zur Förderung von Formen der Arbeitsorganisation unterstützt werden, welche bei angemessener Berücksichtigung von Gesundheit und Sicherheit eine höhere Leistungsfähigkeit fördern und zugleich für eine nachhaltige soziale Gleichstellung beim Zugang zu Arbeitsplätzen, in der beruflichen Entwicklung und beim Einfluss am Arbeitsplatz sorgen.

### Die wichtigsten Erkenntnisse

Anhand der Analysen und Variablen, die für die Untersuchung verwendet wurden, wurden vier Hauptformen der Arbeitsorganisation herausgearbeitet: „Selbstbestimmtes Lernen“ („Discretionary Learning“), „schlanke Fertigung“ („Lean Production“), die „tayloristische“ Arbeitsorganisation sowie „traditionelle“ bzw. „einfach strukturierte“ Formen der Arbeitsorganisation.

Die Organisationsform des „selbstbestimmten Lernens“, die auf 38 % der befragten Arbeitnehmer zutrifft, ist durch ein hohes Maß an Autonomie am Arbeitsplatz, Lernen und Problemlösungstechniken, Komplexität der Aufgaben, Selbstbewertung der Arbeitsqualität und – in geringerem Maße – durch autonome Teamarbeit gekennzeichnet. Die „schlanke Fertigung“ (die auf 26 % der Arbeitnehmer zutrifft) ist vor allem durch ein höheres Maß an Teamarbeit und Jobrotation, durch Selbstbewertung von Arbeitsqualität und Qualitätsnormen sowie verschiedene Faktoren, die das Arbeitstempo hemmen, geprägt. Umgekehrt sind die tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation (20 % der Arbeitnehmer) durch geringe Autonomie bei der Arbeit, vor allem hinsichtlich der Arbeitsmethoden sowie durch geringe Lerndynamik, geringe Komplexität und eine Überrepräsentierung der Variablen gekennzeichnet, die das Arbeitstempo hemmende Faktoren, den repetitiven Charakter und die Monotonie der verrichteten Aufgaben sowie die Qualitätsnormen messen. In traditionellen oder einfach strukturierten Formen (16 % der Arbeitnehmer) sind sämtliche Variablen der Arbeitsorganisation unterrepräsentiert und die Methoden sind weitgehend informeller Natur und nicht in kodifizierter Form festgelegt.

Die in den 27 Mitgliedstaaten der EU (EU-27) herrschenden Formen der Arbeitsorganisation variieren je nach Wirtschaftszweig bzw. Berufskategorie. Formen der Arbeitsorganisation mit „selbstbestimmtem Lernen“ sind beispielsweise im Dienstleistungsbereich besonders

ausgeprägt, während schlanke Fertigung und tayloristische Organisationsformen in der Fertigungsindustrie besonders verbreitet sind. Hinsichtlich der Berufskategorien sind „traditionelle“ bzw. „einfach strukturierte“ Formen der Arbeitsorganisation vor allem für Erwerbstätige im Dienstleistungs- und Verkaufssektor sowie für ungelernete Arbeitskräfte typisch, während das „selbstbestimmte Lernen“ eher bei Führungskräften, Selbständigen und Fachkräften dominiert. Auch die demografischen Merkmale der Beschäftigten spielen eine Rolle: So sind Organisationsformen des „selbstbestimmten Lernens“ bei älteren Arbeitnehmern häufiger, während tayloristische Formen eher bei jüngeren Arbeitnehmern anzutreffen sind. Formen der „schlanken Fertigung“ treten typischerweise dort auf, wo Männer überrepräsentiert sind, während traditionelle oder einfach strukturierte Organisationsformen eher mit einem höheren Frauenanteil einhergehen.

Im Ländervergleich zeigen sich ebenfalls erhebliche Unterschiede in der Bedeutung der vier Formen der Arbeitsorganisation innerhalb der EU-27. „Selbstbestimmtes Lernen“ ist in Dänemark, Schweden und den Niederlanden am stärksten ausgeprägt, während Formen der „schlanken Fertigung“ in Irland und im Vereinigten Königreich häufiger sind, ebenso in vielen osteuropäischen Ländern sowie in Finnland, Luxemburg, Malta und Portugal. Tayloristische Formen der Arbeitsorganisation sind in den Ländern Südeuropas und in vielen Ländern Osteuropas am weitesten verbreitet, wogegen traditionelle oder einfach strukturierte Formen insbesondere in Südeuropa und bestimmten osteuropäischen Ländern anzutreffen sind.

Die Maßnahmen des Personalmanagements sind ein weiteres Merkmal zur Unterscheidung der verschiedenen Formen der Arbeitsorganisation in den Ländern der EU. Vor allem die Strategien im Bereich der Weiterbildung, der Art des Arbeitsvertrags, des Entlohnungssystems sowie Konsultations- und Diskussionsmechanismen in Arbeitsfragen spielen eine entscheidende Rolle. Arbeitsorganisationsformen des „selbstbestimmten Lernens“ und der „schlanken Fertigung“ gehen zum Beispiel tendenziell eher mit einem höherwertigen Weiterbildungsangebot des Arbeitsgebers, dem verstärkten Einsatz variabler oder auf Anreizmodellen basierender Entlohnungssysteme, sichereren Arbeitsverhältnissen mit einem größeren Anteil an unbefristeten Arbeitsverträgen und mit einer stärkeren Einbindung der Arbeitnehmer in Konsultations- und Diskussionsprozesse in Arbeitsfragen einher.

Hinsichtlich der Auswirkungen der Arbeitsorganisation zeichnen sich wichtige Beziehungen zwischen den Formen der Arbeitsorganisation und bestimmten Dimensionen der Qualität von Arbeit und Beschäftigung ab: körperliche Risikofaktoren, Arbeitszeit, arbeits-spezifische Gesundheits- und Sicherheitsrisiken, Arbeitsintensität, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, intrinsische Befriedigung, psychische Arbeitsbedingungen im Zusammenhang mit dem Personalmanagement oder der sozialen Integration am Arbeitsplatz und die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen.

Die Belastung durch körperliche Risikofaktoren ist beispielsweise beim „selbstbestimmten Lernen“ und bei traditionellen oder einfach strukturierten Formen der Arbeitsorganisation wesentlich geringer als bei der „schlanken Fertigung“ und der tayloristischen Form der Arbeitsorganisation. Lange Wochen- oder Tagesarbeitszeiten sind bei „schlanker Fertigung“ und „selbstbestimmtem Lernen“ häufiger, bei tayloristischen und traditionellen oder einfach strukturierten Formen der Arbeitsorganisation dagegen am seltensten. Die wahrgenommene Unsicherheit des Arbeitsplatzes oder das Gefühl der Unterbezahlung sind bei Arbeitnehmern in tayloristischen Formen der Arbeitsorganisation am weitesten verbreitet, bei Arbeitnehmern, deren Arbeitsplatz nach dem „selbstbestimmten Lernen“ strukturiert ist, dagegen am seltensten. Zugleich ist der Prozentanteil der Arbeitnehmer, die mit den

Arbeitsbedingungen in ihrer bezahlten Haupterwerbstätigkeit zufrieden oder sehr zufrieden sind, bei der Gruppe derer, deren Arbeitsplätze nach dem Prinzip des „selbstbestimmten Lernens“ organisiert ist, am höchsten, und bei der Gruppe an tayloristisch organisierten Arbeitsplätzen am geringsten.

## Politische Empfehlungen

- Die Einführung von Arbeitsorganisationsformen nach dem Prinzip des „selbstbestimmten Lernens“ kann im Vergleich zur Organisationsform der „schlanken Fertigung“ und der tayloristischen Organisationsform zu besseren Arbeitsbedingungen in Form geringerer Arbeitsintensität, geringerer Belastung durch körperliche Risiken, weniger unregelmäßiger Arbeitszeiten, einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und geringeren arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen führen.
- Arbeitsorganisationsformen nach dem Prinzip des „selbstbestimmten Lernens“ zeichnet auch ein höheres Maß an intrinsischer Befriedigung, bessere psychische Arbeitsbedingungen im Zusammenhang mit Maßnahmen des Personalmanagements und der sozialen Integration am Arbeitsplatz sowie insgesamt ein höheres Maß an Zufriedenheit der Arbeitnehmer mit den Arbeitsbedingungen aus.
- Eurofound schlägt vier Indikatoren vor, anhand derer Fortschritte der Mitgliedstaaten bei der Entwicklung innovativer Formen der Arbeitsorganisation beobachtet werden könnten:
  - Prozentsatz der Arbeitnehmer, die am Arbeitsplatz neue Kenntnisse erwerben;
  - Prozentsatz der Arbeitnehmer, die am Arbeitsplatz in Problemlösungsaufgaben eingebunden sind;
  - ein kombiniertes Maß für die Selbstständigkeit am Arbeitsplatz auf der Grundlage des Prozentanteils der Arbeitnehmer, die ihre Arbeitsmethoden, ihr Arbeitstempo oder die Arbeitsabfolge selbst bestimmen können;
  - Zahl der Arbeitnehmer, die in autonomen Teams arbeiten, welche selbst über die Aufgabenverteilung entscheiden können, als prozentualer Anteil an der Gesamtzahl der Arbeitnehmer in allen Teams.
- Die EWCS sollte darüber hinaus zur Entwicklung einer Reihe von Indikatoren für die unterschiedlichen Dimensionen der Qualität des Arbeitsplatzes ausgewertet werden: körperliche Risiken, arbeitsspezifische Gesundheits- und Sicherheitsrisiken, Arbeitszeit, Arbeitsintensität, Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, psychische Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Diese Daten könnten fundierte Informationen für politische Entscheidungen liefern und die Indikatoren für innovative Formen der Arbeitsorganisation ergänzen.

### Weitere Informationen

Der Bericht *Working conditions in the European Union: Work organisation* (Arbeitsbedingungen in der Europäischen Union: Die Arbeitsorganisation) ist abrufbar unter:  
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0862.htm>

Der Bericht über die vierte Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen und die Sekundäranalysen der Erhebungsdaten sind von der Website der *Europäischen Beobachtungsstelle für Arbeitsbedingungen* abrufbar: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/>

Sara Riso, Verbindungsbeauftragte für Informationsaustausch  
[sri@eurofound.europa.eu](mailto:sri@eurofound.europa.eu)