



# Foundation Findings

Flexicurity:  
Perspektiven  
und Praxis



Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

ISBN 978-92-897-1061-9

ISSN 1831-9319

doi:10.2806/34499

© Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2010

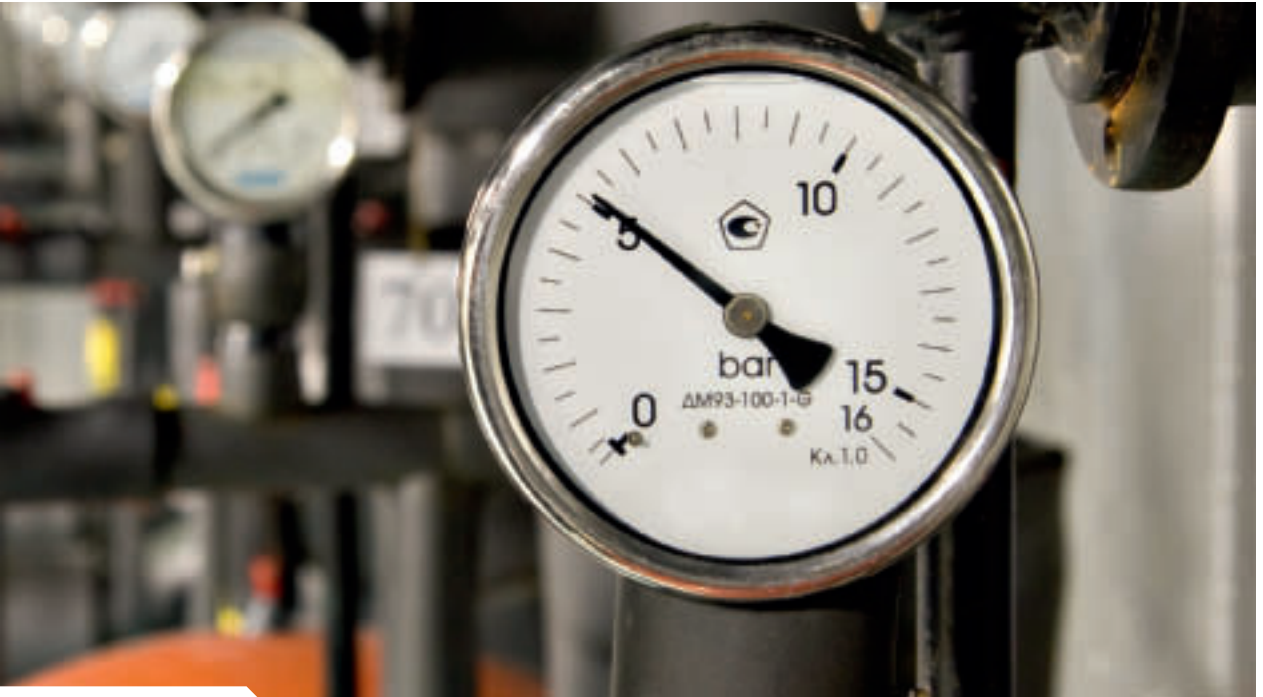
© Abbildungen: istock

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) ist eine autonome Einrichtung der Europäischen Union. Sie wurde geschaffen, um bei der Formulierung der künftigen Arbeits- und Sozialpolitik zu helfen. Weitere Informationen finden Sie auf der Website von Eurofound unter [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

*Printed in Belgium*

Diese Veröffentlichung wurde auf chlorfreiem Papier gedruckt, das aus nordeuropäischem Wirtschaftswald stammt. Für jeden gefällten Baum wird mindestens ein neuer Baum gepflanzt.

# → Kontext



Durch eine Reihe gemeinsamer Politikkomponenten und Leitlinien hat die Europäische Kommission in den vergangenen zehn Jahren Flexicurity als europäische Arbeitsmarktstrategie etabliert. Auf diese Weise soll den Herausforderungen begegnet werden, die mit der Globalisierung, einer alternden Bevölkerung und verhältnismäßig niedrigen Beschäftigungsquoten verbunden sind. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere die am meisten gefährdeten Gruppen von Arbeitnehmern. In ihrer Mitteilung über Flexicurity im Jahr 2007<sup>1</sup> unterstrich die Europäische Kommission die Notwendigkeit, der Segmentierung des Arbeitsmarktes entgegenzuwirken, und stellte die Absicherung der Übergänge auf dem Arbeitsmarkt, die durch Beschäftigungssicherheit und externe Flexibilität flankiert werden sollten, in den Mittelpunkt. Wie sie weiter anführte, bieten dynamische Arbeitsmärkte, bei denen ein Schutz beim Übergang zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen auf dem Arbeitsmarkt sowie zwischen Arbeitslosigkeit und Erwerbstätigkeit besteht, bessere Beschäftigungsperspektiven und

Möglichkeiten des sozialen Aufstiegs für alle bieten – eine Entwicklung, die vor allem den am meisten gefährdeten Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt zugutekommt.

Die europäischen Arbeitsmärkte wurden von der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise hart getroffen, wenn auch je nach Land, Sektor und Segment der Erwerbsbevölkerung in unterschiedlichem Ausmaß. Dabei offenbarte sich in vielen Fällen eine teils starke Segmentierung des Arbeitsmarktes. Zu einer Segmentierung der Arbeitsmärkte kommt es, wenn sich die Erwerbsbevölkerung in zwei Gruppen teilt: eine Gruppe vergleichsweise gut geschützter Arbeitskräfte („Insider“) und eine Gruppe im Wesentlichen ungeschützter Arbeitskräfte („Outsider“), die entweder arbeitslos sind oder stärker von Arbeitslosigkeit bedroht sind, da sie keine durchgehenden Beschäftigungszeiten vorweisen können und nur eingeschränkt Zugang zu Aus- und Weiterbildungsangeboten oder nur geringere Aufstiegschancen haben.

Von den Regierungen und den Sozialpartnern wurden unterschiedliche Maßnahmen, beispielsweise Kurzarbeitsregelungen, in die Wege geleitet, mit denen den negativen Auswirkungen

<sup>1</sup> Europäische Kommission (2007), *Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz herausarbeiten: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit*, KOM(2007) 359 endgültig, Brüssel.

der Krise auf die Beschäftigung entgegengewirkt werden sollte. Damit unterstreichen diese Akteure die Bedeutung von Flexicurity-Maßnahmen, die auf Arbeitsplatzsicherheit und interne Flexibilität in Unternehmen abzielen, als einen Weg zur Bewältigung der gegenwärtigen Herausforderungen. In der gegenwärtigen Situation tritt auch die Notwendigkeit in den Vordergrund, den am stärksten gefährdeten Gruppen von Arbeitskräften den Zugang zu Beschäftigung zu ermöglichen und ihre Einbindung in den Arbeitsmarkt zu stärken.

Die öffentliche und politische Diskussion über Flexicurity hat mittlerweile wieder an Fahrt gewonnen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob Flexicurity auch in Zukunft eine wirksame Arbeitsmarktstrategie für Europa darstellt, die auch bei schwieriger Wirtschaftslage durchführbar ist oder gar den Weg aus der Rezession weist. Zu klären ist vor allem, ob Flexicurity auch vor dem Hintergrund, dass Arbeitsplätze heute nur in begrenzter Zahl neu geschaffen werden, eine Basis hat und Europa dabei helfen kann, die angestrebte Beschäftigungsquote von 75 % bis zum Jahr 2020<sup>2</sup> zu erreichen.

Eurofound möchte mit den Ergebnissen zweier Studien, die in Kürze veröffentlicht werden, einen Beitrag zur Flexicurity-Debatte leisten. Im Rahmen dieser Studien werden Flexicurity-Initiativen auf zwei unterschiedlichen Ebenen vorgestellt und analysiert: Maßnahmen, die von den Regierungen und den Sozialpartnern auf nationaler, regionaler und sektoraler Ebene durchgeführt werden<sup>3</sup>, und Maßnahmen von Unternehmen, die sich an gefährdete Gruppen von Arbeitnehmern, genauer gesagt junge Menschen, ältere Arbeitnehmer und Frauen richten<sup>4</sup>. Derartige Initiativen werden zwar nur selten als „Flexicurity“-Initiativen ausgewiesen, doch sprechen sie sowohl den Aspekt der Flexibilität als auch den Aspekt der Sicherheit der europäischen Arbeitsmärkte an. Ziel dieser Studien ist es nicht, zu belegen, inwieweit Flexicurity als Instrument zur Bewältigung der Krise beitragen kann und ob Flexicurity auch in den kommenden Jahren ein wirksames Konzept darstellt. Vielmehr soll verdeutlicht werden, dass in den Ländern Europas sowohl vor als auch während der Krise Flexicurity-Strategien und -Maßnahmen entwickelt wurden.

---

2 Europäische Kommission (2010), *Europa 2020: Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum*, KOM(2010) 2020 endgültig, Brüssel.

---

3 Eurofound, *Die zweite Phase der Flexicurity-Agenda: eine Analyse der Strategien und Maßnahmen in den Mitgliedstaaten*, Eurofound, Dublin.

4 Eurofound (erscheint demnächst), *Flexicurity*, Eurofound, Dublin.



# Die öffentliche und politische Diskussion über Flexicurity



## Der politische Kontext auf europäischer Ebene

Das Flexicurity-Konzept geht zurück auf die nationalen Reformprogramme, die in den neunziger Jahren in Dänemark und den Niederlanden verabschiedet worden waren. Im Mittelpunkt dieser Programme stand die Beschäftigungssicherheit als Übergang von passiven Beschäftigungsschutzmaßnahmen zu einem neuen Maßnahmenmix, der sich aus einem weniger strengen Beschäftigungsschutz, Einkommensschutz für Arbeitslose und umfangreichen Investitionen in aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zusammensetzt. Dieses neue Reformkonzept stellte seine Wirkung erstmals Ende des 20. Jahrhunderts unter Beweis, als die Arbeitslosenzahlen in diesen beiden Ländern auf ein Rekordtief sanken und dieses Konzept damit seitens der politischen Akteure – auch auf europäischer Ebene große Aufmerksamkeit fand. Konkrete Schritte zu einer gezielteren Einführung des Konzepts auf europäischer Ebene wurden von der Europäischen Kommission erstmals im Jahr

2007 unternommen, und zwar mit der Einrichtung einer Expertengruppe und der Annahme einer Folgemitteilung, in der verschiedene Grundsätze für das Flexicurity-Konzept formuliert wurden. Diese Grundsätze wurden Ende 2007 vom Europäischen Rat angenommen. Die Definition der Europäischen Kommission für Flexicurity ist recht weit gefasst und basiert auf vier Komponenten:<sup>5</sup>

→ flexible und zuverlässige vertragliche Vereinbarungen auf der Grundlage von –

<sup>5</sup> Europäische Kommission (2007), *Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz herausarbeiten: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit*, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg. Europäisches Parlament (2007), „Entschließung zu gemeinsamen Grundsätzen für den Flexicurity-Ansatz“, 2007/2209(INI), 29. November 2007, abrufbar unter [http://www.europarl.europa.eu/RegData/seance\\_pleniere/textes\\_adoptes/provisoire/2007/11-29/P6\\_TA-PROV\(2007\)11-29\\_DE.doc#\\_Toc184465579](http://www.europarl.europa.eu/RegData/seance_pleniere/textes_adoptes/provisoire/2007/11-29/P6_TA-PROV(2007)11-29_DE.doc#_Toc184465579)

aus der Sicht der Arbeitgeber wie auch der Arbeitnehmer – modernen Arbeitsgesetzen, Kollektivvereinbarungen und Formen der Arbeitsorganisation;

- umfassende Strategien des lebenslangen Lernens, durch die sich die ständige Anpassungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer, insbesondere der am meisten gefährdeten, gewährleisten lassen;
- wirksame aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, die den betroffenen Personen helfen, den raschen Wandel zu bewältigen;
- moderne Systeme der sozialen Sicherheit, kombiniert mit umfassenden Sozialschutzleistungen, die den betroffenen Personen helfen, Beruf und familiäre Aufgaben miteinander in Einklang zu bringen.

Die Sozialpartner spielten eine wichtige Rolle bei der Ausgestaltung der politischen Agenda für Flexicurity, auch wenn die von ihnen vertretenen Standpunkte – entsprechend den unterschiedlichen Interessen ihrer Mitglieder – variierten. Bis jetzt wurde in der politischen Diskussion zum Flexicurity-Konzept in zwei Bereichen eine Einigung erzielt. Zum einen ist ein „konstruktiver sozialer Dialog“ entscheidend für die Ausarbeitung und Umsetzung von Flexicurity-Maßnahmen auf makroökonomischer und mikroökonomischer Ebene (Unternehmensebene).<sup>6</sup> Zum anderen wird anerkannt, dass es aufgrund der Vielfalt des europäischen Arbeitsmarktes nicht möglich ist, alle Modelle mit einem einzigen Flexicurity-Konzept abzudecken.<sup>7</sup> Stattdessen müssen individuelle Optionen auf nationaler Ebene entwickelt werden, die den ökonomischen, sozialen und arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen sowie institutionellen Besonderheiten Rechnung tragen. Von der Europäischen Kommission wurden daher acht gemeinsame Grundsätze erarbeitet, die den Mitgliedstaaten als Basis für die Ausarbeitung und Umsetzung einer eigenen, auf ihre jeweiligen Gegebenheiten abgestimmten Flexicurity-Politik dienen sollen.

Diese gemeinsamen Grundsätze lauten:<sup>8</sup>

6 Ibid.

7 Europäische Expertengruppe Flexicurity (2007), *Flexicurity pathways: Turning hurdles into stepping stones*, abrufbar unter <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15198&langId=en>

8 Europäische Kommission (2007), *Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz herausarbeiten: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit*, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg.

- Flexicurity soll die vier wichtigsten, in der genannten Definition hervorgehobenen Komponenten beinhalten.
- Zwischen den Rechten und Pflichten der Akteure auf dem Arbeitsmarkt (Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Arbeitsuchende und staatliche Stellen) soll ein Gleichgewicht hergestellt werden.
- Flexicurity soll an die interne Dynamik und die Arbeitsmarktinstitutionen in den einzelnen Mitgliedstaaten angepasst werden.
- Flexicurity soll dazu beitragen, die Kluft zwischen Insidern und Outsidern auf dem Arbeitsmarkt zu verringern.
- Sowohl interne als auch externe Formen der Flexicurity sollen gefördert werden und gleichzeitig sollen sichere Übergänge von einem Arbeitsplatz zum nächsten ermöglicht werden.
- Flexicurity soll die Chancengleichheit von gefährdeten Gruppen wie Frauen, Migranten, älteren Arbeitnehmern, jungen Arbeitnehmern und Behinderten herstellen und die Möglichkeit bieten, Berufs- und Familienleben miteinander zu vereinbaren.
- Flexicurity erfordert einen ausgereiften sozialen Dialog und ein Klima des Vertrauens zwischen Sozialpartnern und staatlichen Stellen.
- Rechnung tragen, die für den Haushalt anfallen, und einen Beitrag zu einer tragfähigen Haushaltspolitik leisten.

## Die politische Debatte nach der Krise

Im Mittelpunkt der politischen Diskussion zum Thema Flexicurity stand in den ersten Jahren nach der Jahrtausendwende vor allem die unzureichende Schaffung von Arbeitsplätzen angesichts stagnierender, jedoch relativ positiver Wirtschafts- und Arbeitsmarktbedingungen. Ende des Jahres 2008 setzte jedoch in Europa die schwerste Rezession seit Ende des zweiten Weltkriegs<sup>9</sup> ein. In der Folge wurden in den meisten Mitgliedstaaten Entlassungen notwendig. Gleichzeitig verstärkten die Gewerkschaften ihre Forderung, Arbeitsplatzsicherheit zu gewährleisten statt, wie im Rahmen des Flexicurity-Konzepts vorgesehen, die Beschäftigungssicherheit zu fördern. Vor diesem Hintergrund gewann die Flexicurity-Diskussion wieder an Dynamik, wobei diesmal ein massiver Stellenabbau und eine wachsende Zahl von

9 IWF (2009), *World economic outlook (WEO): Crisis and recovery*, abrufbar unter <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf>



Arbeitslosen die Diskussion vorantrieben. Seitens der Wissenschaft, der Sozialpartner und der politischen Entscheidungsträger wurde die Frage formuliert, ob das Flexicurity-Konzept in der Lage ist, dem neuen und dringenden Bedarf des Arbeitsmarktes während und nach der Wirtschaftskrise Rechnung zu tragen.

Gelegentlich wird behauptet, das Flexicurity-Konzept eigne sich nur für „gute Zeiten“ und weniger für eine von der Rezession bedrohte Wirtschaft. Sowohl in Dänemark als auch in den Niederlanden war es jedoch die Erfahrung der Massenarbeitslosigkeit in den 80er Jahren, die den gemeinsamen Anstrengungen zur Umsetzung des Flexicurity-Modells eine neue Dynamik verlieh. Mit anderen Worten, Flexicurity ist in schwierigen Zeiten entstanden. Allerdings ist insbesondere die dänische Form der Flexicurity, bei der ein besonderer Schwerpunkt auf externen Übergängen liegt, darauf angewiesen, dass eine große Zahl freier Arbeitsplätze geschaffen wird, was in guten Zeiten wesentlich leichter zu bewältigen ist als in Krisenzeiten. In der gegenwärtigen Rezession ist das dänische Flexicurity-Modell unter starken Druck geraten, da sein Erfolg davon abhängt, inwieweit die Aktivierungsausgaben angesichts begrenzter öffentlicher Mittel aufrechterhalten werden können und ob sich Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden lässt. Bestimmend für den Erfolg sind außerdem weitere Phänomene, die die Einstellung von Arbeitslosen verzögern würden, wenn sich die Wirtschaft erholt. Entscheidend ist offenbar, wie lange die Rezession in Dänemark anhält.

Entgegen der öffentlichen Auffassung geht es bei Flexicurity nicht nur um externe Übergänge. Während der Rezession rückten Mitgliedstaaten wie Deutschland und Frankreich ins Blickfeld, da es ihnen verhältnismäßig gut gelang, die negativen Auswirkungen der Rezession auf die Arbeitsmärkte zu kompensieren. Dabei setzten diese Mitgliedstaaten auf Flexicurity, beispielsweise in Form von Regelungen für Kurzarbeit und die Förderung von interner Flexibilität und Arbeitsplatzsicherheit. Hier wird deutlich, dass Flexicurity auch in Zeiten eines Konjunkturabschwungs anwendbar ist und als dynamisches Konzept verstanden werden sollte, das an Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst werden kann.<sup>10</sup>

Nach Auffassung der politischen Entscheidungsträger auf europäischer Ebene stellt Flexicurity auch weiterhin eine geeignete Arbeitsmarktstrategie dar. Dies wurde im Juli 2009 durch den Europäischen Rat bestätigt, der bei dieser Gelegenheit unterstrich, dass Flexicurity-Maßnahmen an die jeweilige Wirtschaftslage angepasst werden sollten.

Zugleich wies der Rat darauf hin, dass denjenigen Maßnahmen Priorität eingeräumt werden sollte, die die Schaffung von Arbeitsplätzen und ein hohes Beschäftigungsniveau fördern und eine Verringerung der Segmentierung im weiteren Sinne ermöglichen.<sup>11</sup> Außerdem unterbreitete der Rat den Mitgliedstaaten Vorschläge für mögliche Flexicurity-Maßnahmen:<sup>12</sup>

- **Erhaltung der Beschäftigung** durch Alternativen zur Entlassung, beispielsweise flexible Arbeitszeitgestaltung, vorübergehende Anpassung der Arbeitszeit sowie andere Formen interner Flexibilität.
- **Schaffung eines günstigeren Unternehmensumfelds** durch einen Arbeitsmarkt, der durch ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem notwendigen Maß an Flexibilität und Sicherheit gekennzeichnet ist, ferner neuartige Unterstützungs- bzw. Zulagensysteme, angepasste Lohnnebenkosten, bessere Rechtsetzung und eine verringerte Verwaltungslast.
- **Förderung von Aktivierungsmaßnahmen** durch aktive Unterstützungsmaßnahmen und Einkommenssicherung für von der Rezession betroffene Personen bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Anreize für eine Rückkehr auf den Arbeitsmarkt.
- **Verstärkte Investitionen in Humankapital** durch Umschulung, Steigerung des Kompetenzniveaus und Abstimmung der Kompetenzen, insbesondere – jedoch nicht ausschließlich – für Geringqualifizierte sowie Arbeitnehmer in Teilzeitbeschäftigung oder anderen flexiblen Beschäftigungsverhältnissen.
- **Verbesserung der Effizienz der öffentlichen Arbeitsverwaltungen** durch einen proaktiven Ansatz zur Vereinfachung des Übergangs, durch stärker auf die Mitarbeiter zugeschnittene Dienstleistungen, frühzeitige Erkennung des Qualifikationsbedarfs, Hilfe bei der Arbeitssuche, Anleitung und Ausbildung sowie gegebenenfalls Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsverwaltungen, Bildungseinrichtungen und Sozialpartnern.
- **Einhaltung des Gleichstellungsprinzips.**

**Erleichterung der Freizügigkeit von Arbeitnehmern** im europäischen Binnenmarkt in Übereinstimmung mit den Verträgen.

<sup>10</sup> Eurofound (2010), *ERM report 2010: Extending flexicurity – The potential of short-time working schemes*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

<sup>11</sup> Rat der Europäischen Union (2009), *Flexicurity in Krisenzeiten, Schlussfolgerungen des Rates*, Luxemburg.

<sup>12</sup> *Ibid.*; Zusammenfassung.

**Umsetzung angemessener Maßnahmen im Rahmen des Flexicurity-Konzepts, um Veränderungen der Bedingungen Rechnung zu tragen:** Förderung flexibler und sicherer Übergänge von der Arbeitslosigkeit in ein Beschäftigungsverhältnis sowie von einem Arbeitsplatz zu einem anderen, wobei gleichzeitig zuverlässige Vertragsregelungen für Beschäftigte unterstützt werden.

**Integration aller Flexicurity-Komponenten,** wobei vorrangig die Segmentierung des Arbeitsmarktes verringert und die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes verbessert werden soll.

**Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens und Produktivitätssteigerung.**

Integrierten Flexicurity-Maßnahmen kommt in der EU weiterhin große Bedeutung zu, sowohl bei der Modernisierung der Arbeitsmärkte als auch als flankierende Maßnahme, damit die in der Strategie Europa 2020 anvisierte Beschäftigungsquote von 75 % erreicht wird.<sup>13</sup> Im Rahmen der Leitinitiative „Eine Agenda für neue Kompetenzen und neue Beschäftigungsmöglichkeiten“ bereitet die Europäische Kommission gemeinsam mit den europäischen Sozialpartnern die zweite Phase der Flexicurity-Agenda vor und setzt sie um. Die Mitgliedstaaten sollten bei der Umsetzung ihrer nationalen Flexicurity-Optionen berücksichtigen, wie die Rechtsvorschriften zum Beschäftigungsschutz und die Arbeitsmarktpolitik weiter reformiert werden können, damit ein Gleichgewicht zwischen Beschäftigungswachstum und Arbeitsplatzqualität hergestellt, die Segmentierung der Arbeitsmärkte vermindert und Aufstiegschancen sowie die optimale Entwicklung der Kompetenzen von Arbeitskräften gefördert werden.<sup>14</sup>

## Die Flexicurity-Matrix

Die am weitesten verbreitete Systematisierung der Flexicurity ist die sogenannte „Flexicurity-Matrix“ nach Wilthagen und Tros.<sup>15</sup> Die Matrix bildet ein Rahmenmodell für den Stand der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik eines Landes, bei dem sich mithilfe eines bestimmten Maßes an numerischer, d. h. zahlenmäßiger (externer und interner), funktionaler und Lohnflexibilität einerseits die Arbeitsmärkte (und die einzelnen Unternehmen) rechtzeitig und angemessen an sich ändernde Bedingungen anpassen können, um ihre Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität zu wahren und zu stärken. Andererseits gilt es, ein bestimmtes Maß an Sicherheit zu gewährleisten, das Arbeitnehmern in einer schwächeren Position zugutekommt, vor allem hinsichtlich ihrer Teilnahme am Erwerbsleben und ihrer sozialen Eingliederung.<sup>16</sup> In ihrer 16-Felder-Matrix unterscheiden Wilthagen und Tros verschiedene Formen der Flexibilität und der Sicherheit und legen unterschiedliche Kombinationen vor, die bei der Ausarbeitung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen angewendet werden können<sup>17</sup> (siehe Tabelle 1).

In jedes Feld der Matrix können politische und unternehmenseigene Maßnahmen entsprechend den Flexibilitäts- und Sicherheitstypen, deren Schnittpunkt das jeweilige Feld bildet, eingetragen werden. Die einzelnen Maßnahmen stellen dabei keinen Kompromiss dar, sondern sind für alle Seiten vorteilhaft – in dem Sinne, dass ein geringeres Maß an Arbeitsplatzsicherheit durch andere Formen der Sicherheit ausgeglichen wird. Wilthagen und Tros legen in ihren diversen Veröffentlichungen dar, dass die Optimierung einer solchen Win-Win-Situation folglich eine ausgeprägte Tradition des sozialen Dialogs voraussetzt, damit dieser Ausgleich im Rahmen von Tarifverhandlungen erreicht werden kann.<sup>18</sup>

Auf Grundlage der Flexicurity-Matrix wurden auch Arbeitsdefinitionen zur Analyse der Initiativen erstellt, die im Rahmen der beiden jüngsten Eurofound-Projekte zu Flexicurity vorgestellt

13 Europäische Kommission (2010), „Europa 2020 – Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“, KOM(2010) 2020, Brüssel.

14 Europäische Kommission (2011), „Flexicurity“, abrufbar unter <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=de>

15 Wilthagen, T. und Tros, F. (2004), „The concept of „flexicurity“: A new approach to regulating employment and labour markets“, in *Transfer*, Bd. 10, Nr. 2, S. 166–186.

16 Ibid.

17 Wilthagen, T. und Bekker, S. (2008), „Flexicurity: Is Europe right on track?“, in Hendrickx, F. (Hrsg.), *Flexicurity and the Lisbon Agenda*, Social Europe Series, Bd. 17, Intersentia, Antwerpen und Oxford.

18 Wilthagen, T. und Tros, F. (2004), „The concept of „flexicurity“: A new approach to regulating employment and labour markets“, in *Transfer*, Bd. 10, Nr. 2, S. 166–186.





**Tabelle 1: Flexicurity-Matrix nach Wilthagen und Tros**

	Arbeitsplatzsicherheit	Beschäftigungssicherheit	Einkommenssicherheit	Kombinations-sicherheit
<b>Externe numerische Flexibilität</b>				
<b>Interne numerische Flexibilität</b>				
<b>Funktionale Flexibilität</b>				
<b>Lohnkosten-/Lohnflexibilität</b>				

werden. Diese Arbeitsdefinitionen sind zum Teil weiter gefasst als die Erläuterungen in der ursprünglichen Matrix.

- **Externe numerische Flexibilität** bezeichnet die Flexibilität bei der zahlenmäßigen Anpassung des Personalbestands (Flexibilität bei Einstellungen und Entlassungen). Diese Anpassung kann auch über zeitlich befristete Einstellungen einschließlich der Beschäftigung von Leiharbeitnehmern, Auszubildenden und Arbeitskräften aus Arbeitskräfte-Pools erfolgen. Darüber hinaus wird es als zusätzliche Motivation für den Arbeitgeber angesehen, neue Mitarbeiter einzustellen, wenn seine Kosten für den vorhandenen Personalbestand durch Zuschüsse und Steuersenkungen reduziert werden.
- **Interne numerische Flexibilität** bezieht sich auf die Flexibilität aufgrund der Möglichkeit, die Arbeitszeit der Arbeitnehmer anzupassen. (Sie umfasst nicht nur flexible Arbeitszeiten, Überstunden und Teilzeitarbeit, sondern auch Bildungsfreistellungen, Elternzeit, Sabbatjahre, Wechsel von Teilzeit- zu Vollzeitbeschäftigung usw.).
- **Funktionale Flexibilität** ist nicht nur ein Maß für die Flexibilität des Unternehmens in puncto Arbeitsorganisation, sondern auch ein Maß für die geografische Flexibilität des Unternehmens (beispielsweise durch den Einsatz von Telearbeit). Wenn ein Unternehmen aufgrund der angebotenen Maßnahmen relativ einfach Leiharbeitnehmer für eine bestimmte Funktion einstellen kann, werden diese Maßnahmen unter dieser Form der Flexibilität subsumiert. Dasselbe gilt für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, deren Inhalt ausschließlich vom Arbeitgeber bestimmt wird, da sie den Zweck haben, die

Belegschaft auf die Herausforderungen eines sich wandelnden geschäftlichen Umfelds vorzubereiten, in dem sie neue oder andere Funktionen übernehmen müssen.

- **Lohnkosten-/Lohnflexibilität** bezeichnet flexible Regelungen bezüglich der Beschäftigungskosten (z. B. das Fehlen verbindlicher Mindestlöhne oder einer verbindlichen Lohnindexierung, variable Vergütung) sowie alle Beschäftigungszuschüsse, Zuschüsse zu Lohnnebenleistungen und indirekten Kosteneinsparungen, die für einen Arbeitgeber über betriebliche Unterstützungsmaßnahmen für Einstellungen sowie Aus- und Weiterbildung zugänglich bzw. erzielbar sind.
- Sicherheit als Bestandteil dieser Arbeitsdefinitionen wird durch einen oder mehrere der folgenden vier Aspekte abgedeckt:
- **Arbeitsplatzsicherheit** bezieht sich auf die hohe Wahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz behält (beispielsweise Rechtsvorschriften zum Beschäftigungsschutz, Regelungen für Kurzarbeit und vorübergehende Entlassungen, ruhende Arbeitsverhältnisse, bei denen die Wiedereinstellung vertraglich geregelt ist).
  - **Beschäftigungssicherheit** verweist auf die hohe Wahrscheinlichkeit, dass ein Arbeitnehmer auf Dauer Arbeit hat, wenn auch nicht unbedingt beim selben Arbeitgeber (beispielsweise Ausbildungsangebote, die es bei einer Entlassung einfacher machen, schnell einen neuen Arbeitsplatz zu finden, ruhende Arbeitsverhältnisse, bei denen eine Wiedereinstellung nicht vertraglich geregelt ist).

→ **Einkommens-/soziale Sicherheit** bezieht sich auf sämtliche Einkommensbestandteile im Fall eines Arbeitsplatzverlustes (z. B. Leistungen bei Arbeitslosigkeit), aber auch auf Lohnzahlungen, Unterstützungsleistungen bei Kurzarbeit, Entlassungsabfindungen, Stipendien, Lohnnebenleistungen.

→ **Kombinationssicherheit** bezieht sich auf die Möglichkeit, bezahlte Arbeit mit privaten oder

sozialen Verpflichtungen oder Aktivitäten zu kombinieren, die der Arbeitnehmer zumindest teilweise auf freiwilliger Basis übernimmt (Kinderbetreuung, Bildungsfreistellungen, Sabbatjahr, Elternzeit, Verringerungen der Arbeitszeit für Arbeitnehmer mit Betreuungspflichten usw.).

Jede Maßnahme kann so kategorisiert werden, dass sie mehrere Flexibilitäts- und Sicherheitsaspekte abdeckt.



# Analyse: Strategien und Maßnahmen für gefährdete Gruppen



Die Situation der am stärksten gefährdeten Gruppen von Arbeitnehmern war seit jeher ein besonderer Schwerpunkt des Flexicurity-Konzepts. Bereits in einer der ersten Definitionen von Flexicurity, die unmittelbar auf die niederländische Strategie zur Reform der Arbeitsmärkte zurückgeht, wurde die Notwendigkeit hervorgehoben, auf die damit einhergehenden besonderen Probleme einzugehen:

*Flexicurity ist eine Politikstrategie, die gleichzeitig und bewusst auf eine Förderung der Flexibilität auf Arbeitsmärkten, Arbeitsorganisationen und Arbeitsbeziehungen einerseits und auf die Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit vor allem schwächerer Gruppen auf dem Arbeitsmarkt sowie außerhalb des Arbeitsmarktes andererseits abzielt.*<sup>19</sup>

Die Zahl der Erwerbstätigen in Europa ist – relativ gesehen – niedriger als in anderen entwickelten Volkswirtschaften. Dies ist in erster Linie auf die niedrigeren Beschäftigungsquoten von Frauen, vor allem von jüngeren und älteren Arbeitnehmerinnen<sup>20</sup>, zurückzuführen.

<sup>19</sup> Wilthagen, T. (1998), „Flexicurity: A new paradigm for labour market policy reform?“, Flexicurity Research Programme FX Paper Nr. 1, Universität Tilburg.20

<sup>20</sup> Im Jahr 2000 lag die Gesamtbeschäftigungsquote in den 27 EU-Mitgliedstaaten bei 62,2 %, die Beschäftigungsquoten für jüngere Arbeitnehmer (15-24 Jahre), ältere Arbeitnehmer (55-64 Jahre) und Frauen bei 37,5 %, 36,9 % bzw. 53,7 %. In den Vereinigten Staaten hingegen waren die Beschäftigungsquoten von jungen und älteren Arbeitnehmer mehr als 20 Prozentpunkte und die von Frauen fast 15 Prozentpunkte höher.

Vor dem Hintergrund der in der Lissabon-Strategie abgesteckten Ziele wurden in zahlreichen europäischen Ländern auf die Randbereiche des Arbeitsmarkts ausgerichtete Reformen eingeleitet, die im Wesentlichen auf diese drei Gruppen von Arbeitnehmern abzielten. Während bei der Gesamtbeschäftigungsquote in den 27 EU-Mitgliedstaaten vom Jahr 2000 bis zum Jahr 2010 ein Anstieg von 62,2 % auf 64,1 % zu verzeichnen war, wuchsen die Beschäftigungsquoten von älteren Arbeitnehmern und von Frauen um 10 bzw. 5 Prozentpunkte. Die Beschäftigungsquoten von jüngeren Arbeitnehmern blieben bis zum Jahr 2008 nahezu konstant, was vor allem auf die längere Schul- und Ausbildungszeit zurückzuführen ist: Fast 90 % der Nichterwerbstätigen im Alter von 15 bis 24 Jahren nennen die Absolvierung einer schulischen oder beruflichen Ausbildung als Hauptgrund, weshalb sie nicht nach einer Beschäftigung suchen (Eurostat Arbeitskräfteerhebung, 2010). Als die Wirtschaftskrise ausbrach, war die Gruppe der jüngeren Arbeitnehmer am stärksten betroffen.

Diese Gruppen von Arbeitnehmern sind generell unter den Arbeitnehmern mit atypischen Beschäftigungsformen überrepräsentiert. Dies führte in einigen Ländern zu einer starken Segmentierung des Arbeitsmarktes, der die von der Europäischen Kommission unterstützte Flexicurity-Strategie entgegenwirken möchte. Dies geht aus den Flexicurity-Grundsätzen Nummer 4 und 6 hervor, die nachstehend im Einzelnen wiedergegeben werden:

- Flexicurity soll dazu beitragen, dass sich die Kluft zwischen den Insidern und den Outsidern auf dem Arbeitsmarkt verringert. Wer heute ein Insider ist, muss auf den Übergang von einer Arbeitsstelle zur anderen vorbereitet und während eines derartigen Übergangs geschützt sein. Die derzeitigen Outsider – einschließlich der Arbeitslosen, unter denen Frauen, junge Menschen und Migranten überrepräsentiert sind – benötigen die Möglichkeit, einen leichten Zugang zu einer Beschäftigung zu finden, sowie Hilfestellungen, um stabile arbeitsvertragliche Regelungen erreichen zu können.
- Durch Flexicurity soll die Gleichstellung der Geschlechter unterstützt werden, indem gleicher Zugang zu qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen für Frauen und Männer gefördert wird, indem Möglichkeiten für die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben eröffnet werden und indem Chancengleichheit für Migranten, junge Menschen, Menschen mit Behinderungen und ältere Arbeitnehmer hergestellt wird.<sup>21</sup>

Die Bewältigung der besonderen Probleme, mit denen junge Arbeitnehmer, ältere Arbeitnehmer und Frauen beim Eintritt in den Arbeitsmarkt und auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert werden, ist eine Aufgabe, in die alle Ebenen und Akteure eingebunden werden müssen. Die von den Regierungen und den Sozialpartnern erarbeiteten Strategien sowie die von den Unternehmen ergriffenen Maßnahmen könnten einen Beitrag dazu leisten, dass die verhältnismäßig geringe Erwerbsbeteiligung dieser Gruppen gesteigert wird.

Wichtig sind Verbindungen zwischen Unternehmen und Akteuren auf anderen Ebenen, die in der Lage sind, relevante Initiativen mit Auswirkungen auf den Arbeitsplatz zu konzipieren. Unternehmen können eigene Maßnahmen erarbeiten, können jedoch auch staatliche Anreizmaßnahmen nutzen und können darüber hinaus Initiativen umsetzen, die von den Regierungen und den Sozialpartnern auf nationaler politischer Ebene erarbeitet wurden. Auch im letzteren Fall erfüllen die Unternehmen eine wichtige Aufgabe bei der Nutzung öffentlicher Programme, indem sie diese Programme an ihren jeweiligen Kontext anpassen und sie gegebenenfalls durch weitere Komponenten ergänzen, die vom Unternehmen in das Maßnahmenprogramm übernommen wurden.

<sup>21</sup> Europäische Kommission (2007). *Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz herausarbeiten: Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit*, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, Luxemburg.

## Junge Arbeitnehmer

In der gegenwärtigen Krise, die junge Arbeitnehmer besonders hart traf, wurde deutlich, wie gefährdet diese Gruppe ist. Ihre Beschäftigungsquoten sanken im Zeitraum 2008 bis 2010 von 37,4 % auf 34 % und damit doppelt so stark wie die Gesamtbeschäftigungsquote, die von 65,8 % auf 64,1 % fiel. Während die durchschnittliche Arbeitslosenquote in den 27 EU-Mitgliedstaaten im Jahr 2010 bei 9,7 % lag, betrug sie bei jungen Arbeitnehmern fast 21 % und erreichte bei den am geringsten qualifizierten Arbeitnehmern dieser Gruppe mehr als 27 %.

Für jüngere Arbeitnehmer ist es entscheidend, dass sie die richtigen Berufserfahrungen sammeln, die ihnen eine dauerhafte Erwerbsbeteiligung sichern, denn der Eintritt in den Arbeitsmarkt ist für sie oft besonders schwierig – insbesondere, wenn sie vergleichsweise gering qualifiziert sind. Junge Arbeitnehmer stehen häufig vor dem Dilemma, dass sie Berufserfahrung benötigen, um einen Arbeitsplatz zu finden, aufgrund der fehlenden Beschäftigungschancen jedoch nicht in der Lage sind, die nötige Berufserfahrung zu erwerben.

## Beispiele für politische Instrumente

Vor diesem Hintergrund wurden von den Mitgliedstaaten Maßnahmen auf nationaler und regionaler Ebene eingeführt, deren Zielgruppe junge Arbeitnehmer sowie all diejenigen sind, die weder eine Arbeit haben noch sich in der schulischen oder beruflichen Ausbildung befinden (Not in Education, Employment or Training – NEET).

Diese Maßnahmen stehen in erster Linie im Zusammenhang mit Programmen zur Förderung der Lehrlingsausbildung und Beschäftigungsinitiativen für junge Menschen. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Regel auf Kombinationen aus externer numerischer und Lohnkostenflexibilität einerseits und Arbeitsplatz-, Beschäftigungs- und Kombinationssicherheit andererseits.

Die Regierung des **Vereinigten Königreichs** bietet beispielsweise Förderprogramme zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze an. Durch diese Programme sollen junge Menschen, die arbeiten möchten, Gelegenheit erhalten, eine Berufsausbildung zu absolvieren. Die Förderprogramme geben Unternehmen dabei die Möglichkeit, als „Ausbildungsagenturen“ aufzutreten; außerdem erhalten Arbeitgeber finanzielle Anreize für die Einstellung von Auszubildenden und in Pilotprojekten soll untersucht werden, wie die Maßnahmen zur



Schaffung von Ausbildungsplätzen am besten gefördert werden können.<sup>22</sup>

Ähnlich steht auch jungen Menschen in **Frankreich** eine breite Palette an Verträgen für die Berufsbildung und an Ausbildungsverträgen zur Verfügung, die eine Kombination aus theoretischer und praktischer Ausbildung in Unternehmen über einen festgesetzten Zeitraum bieten. Im Rahmen dieser Professionalisierungs- und Ausbildungsverträge arbeiten junge Arbeitnehmer in einem Unternehmen und nehmen gleichzeitig an einem Ausbildungsprogramm teil. Während der Dauer der Ausbildung erhalten sie ein Entgelt. Der Vorteil für die Arbeitgeber besteht im Wesentlichen in reduzierten Sozialversicherungsbeiträgen bzw. in einem Einstellungsbonus. Insgesamt wird mit den Maßnahmen das Ziel verfolgt, die externe numerische Flexibilität und die Kostenflexibilität sowie gleichzeitig die Berufs-, Beschäftigungs- und Kombinationssicherheit zu fördern.<sup>23</sup>

Als weitere Maßnahmen für diese Zielgruppe sind Zuschüsse zu den Kosten zu nennen, die Arbeitgebern bei der Einstellung und langfristigen Beschäftigung junger Arbeitnehmer entstehen. In **Finnland** gibt die öffentliche Arbeitsverwaltung beispielsweise „Chancenkarten“ an junge Arbeitsuchende im Alter von unter 30 Jahren aus, die erst vor kurzem ihre Berufsausbildung beendet haben und als arbeitslos gemeldet sind. Die Chancenkarte ist ein Beschäftigungsgutschein, der nach Erhalt drei Monate lang gültig ist. Gelingt es dem Karteninhaber, in diesem Zeitraum einen Arbeitsplatz zu finden, verlängert sich die Laufzeit der mit der Karte verbundenen Leistungen um weitere 10 Monate. Bei den Leistungen handelt es sich im Wesentlichen um Lohnkostenzuschüsse in Höhe von bis zu 550 EUR monatlich während des angegebenen Zeitraums. Damit wird ein gewisses Maß an Beschäftigungssicherheit sowie an externer numerischer Flexibilität und Kostenflexibilität gewährt. Bis Ende August 2010 wurden 13 500 Gutscheine an Arbeitsuchende ausgegeben, die in 1 800 Fällen zu einem bezuschussten Beschäftigungsverhältnis führten.<sup>24</sup>

Kostenflexibilität lässt sich auch mit unkonventionellen Initiativen erreichen, die Arbeitgebern erhebliche Einsparungen bei den indirekten Personalkosten ermöglichen. Derartige Kosten entstehen beispielsweise durch den Verwaltungsaufwand bei der Suche nach neuen

Mitarbeitern oder Auszubildenden und ihrer Einstellung. In **Litauen** planen Arbeitgebervertreter beispielsweise die Erstellung einer gemeinsamen Datenbank, in der Schüler, die einen Praktikumsplatz suchen, sowie Unternehmen, die auf der Suche nach Auszubildenden sind, verzeichnet sind. Diese Initiative, die vollständig vom Arbeitgeberverband finanziert wird, macht es für Schüler einfacher, einen Praktikumsplatz zu finden, sich praktisches Wissen anzueignen und gegebenenfalls vom betreffenden Unternehmen in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen zu werden, was ihnen wiederum eine gewisse Einkommenssicherheit verschafft. Gleichzeitig sinken aufgrund dieser Initiative die Einstellungskosten der Arbeitgeber. Mit anderen Worten, die Initiative verhilft Arbeitgebern zu Kostenflexibilität, da sie ihnen die Möglichkeit gibt, Auszubildende zu suchen und einzustellen, deren Profile ihren gegenwärtigen Kompetenzanforderungen entsprechen.<sup>25</sup>

Die Mehrzahl der auf junge Menschen ausgerichteten Maßnahmen wird von staatlichen Stellen (nationalen und regionalen Regierungen, teilweise mit Mitteln aus europäischen Fonds) initiiert, verwaltet und finanziert. Das bedeutet jedoch nicht, dass nicht auch die Sozialpartner an diesen Maßnahmen beteiligt sind. Die Sozialpartner unterbreiteten in etlichen Fällen Vorschläge für Maßnahmen bzw. waren an deren Ausarbeitung beteiligt. Auch für ein noch weiter gehendes Engagement der Sozialpartner, d. h. in Form von Maßnahmen, die von Sozialpartnern auf den Weg gebracht und finanziert wurden, gibt es Beispiele.

Als Beispiel sei die Initiative „Pilot de Vries“ in **den Niederlanden** angeführt, bei der die Sozialpartner das Ziel verfolgen, Arbeitsplätze für junge Menschen mit Behinderungen zu schaffen und ihnen den Übergang von der Schule in das Erwerbsleben zu ermöglichen. Auf der Grundlage der Empfehlungen der de-Vries-Kommission verhandelt die niederländische Regierung (federführend das Ministerium für Soziales und Beschäftigung) aktiv mit führenden niederländischen Unternehmen, ihre Stellenangebote für Menschen aus der Zielgruppe auszuweiten, wofür im Gegenzug staatliche Zuschüsse gewährt werden. Die Initiative führt also zu Beschäftigungssicherheit sowie zu externer numerischer Flexibilität und Kostenflexibilität. Die an dem Modellversuch teilnehmenden Unternehmen beobachten die Leistung der eingestellten Arbeitskräfte, um Erkenntnisse über deren Beschäftigungsfähigkeit zu gewinnen.<sup>26</sup>

22 Eurofound (erscheint demnächst), *Flexicurity auf der Unternehmensebene*, Eurofound, Dublin.

23 Ibid.

24 Europäisches Beschäftigungsobservatorium (EBO) (2010), *EEO review: Youth employment measures*, abrufbar unter <http://www.eu-employment-observatory.net/resources/reviews/NationalArticles/FYROM-YMRvw2010.pdf>

25 Ibid.

26 Eurofound (2011), *Foundation findings: Jugend und Arbeit*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Vom Verband der bayerischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber und die IG Metall in **Deutschland** wurde unter dem Titel „Beschäftigungsbrücke Bayern“ ein ähnliches Aktionsprogramm aufgelegt. Ziel des Programms ist, die Beschäftigungsfähigkeit und die Berufsausbildung von Jung-Facharbeitern und Jungingenieuren sicherzustellen. Diese werden von einem eigens gegründeten Unternehmen eingestellt und in anderen Unternehmen eingesetzt. Die als Zielgruppe angesprochenen Jungarbeitnehmer sollen dabei gezielt für eine technische Berufsausbildung gewonnen werden. Das Programm, das voraussichtlich bis zum Jahr 2012 läuft, wird von der bayerischen Staatsregierung und den beteiligten Sozialpartnern finanziert.<sup>27</sup> Auf diese Weise werden externe numerische Flexibilität und Lohnkostenflexibilität in Verbindung mit Arbeitsplatz-, Beschäftigungs- und Kombinationssicherheit erreicht.

### Beispiele für Maßnahmen der Unternehmen

Die Untersuchung von Fallstudien durch Eurofound ergab, dass bei unternehmensseitigen Maßnahmen, die sich an junge Arbeitnehmer wenden, in der Regel die Förderung der Arbeitsplatz-, vor allem aber der Beschäftigungssicherheit im Vordergrund steht, während der Nutzen für das Unternehmen in erster Linie in externer numerischer Flexibilität besteht. Die häufigsten Maßnahmen für junge Arbeitnehmer in diesem Kontext sind besondere vertragliche Vereinbarungen und Ausbildungsmaßnahmen, die zusammen das Kernelement der Flexicurity ausmachen.

Befristete Arbeitsverträge steigern die externe numerische Flexibilität der Unternehmen, da Veränderungen des Personalbestands aufgrund der flexibleren und weniger kostenintensiven Entlassungs- und Einstellungsverfahren einfacher zu handhaben sind. Andererseits bieten diese besonderen vertraglichen Vereinbarungen (z. B. befristete Arbeitsverträge, Ausbildungs- oder Praktikumsprogramme, Verträge für eine berufspraktische Ausbildung) jungen Arbeitnehmern die Möglichkeit, erste Erfahrungen im Erwerbsleben zu sammeln. Sie sollten als Brücke zu einer gesicherteren Beschäftigung dienen und für mehr Sicherheit sorgen.

Viele dieser Verträge beinhalten eine formale berufliche Bildung, entweder in einem

Unternehmen oder in Ausbildungszentren. Zur Arbeitsplatzsicherheit trägt vor allem eine berufspraktische Ausbildung bei, denn sie ermöglicht es dem Arbeitnehmer, sich mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens vertraut zu machen und sich die Kompetenzen anzueignen, die für das Unternehmen besonders wertvoll sind. In vielen Fällen führt dies dazu, dass junge Arbeitnehmer nach Ablauf des Programms in ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis übernommen werden. Hilfreich für die Beschäftigungssicherheit ist in erster Linie eine allgemeiner angelegte Ausbildung, welche jungen Arbeitnehmern die Kompetenzen vermittelt, die ihnen in ihrem zukünftigen Arbeitsleben von Nutzen sind, sei es innerhalb oder außerhalb eines bestimmten Unternehmens. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn dem Mitarbeiter bei der Ausbildung anerkannte und übertragbare Qualifikationen (z. B. im Rahmen eines nationalen Qualifikationsrahmens) vermittelt werden, die er auch bei einem Arbeitsplatzwechsel weiter nutzbringend einsetzen kann.

Beschäftigungssicherheit ist für junge Arbeitnehmer offenkundig der wichtigste Aspekt. Zur Förderung der externen numerischen Flexibilität durch eine besondere vertragliche Vereinbarung wird daher die mit dieser Art von Verträgen einhergehende geringere Arbeitsplatzsicherheit durch eine höhere Beschäftigungssicherheit in Form der Ausbildungskomponente kompensiert. In Verbindung mit den erworbenen allgemeinen Kompetenzen stärkt die erste Berufserfahrung das Selbstvertrauen, wertet den beruflichen Werdegang der jungen Arbeitnehmer auf, bereitet sie auf das Erwerbsleben vor und verbessert somit ihre Beschäftigungsfähigkeit.

Vertragliche Vereinbarungen und die zugehörigen Ausbildungskomponenten werden ebenso wie die nationalen Qualifikationsrahmen auf der Ebene politischer Maßnahmen entworfen, deren besondere Bedeutung darin besteht, dass die Unternehmen hier Anreize für die Umsetzung dieser Programme erhalten. Unternehmen aus den untersuchten Fallstudien nutzten beispielsweise das nationale britische Programm zur Lehrlingsausbildung und den französischen Professionalisierungsvertrag, die beide als eingeführte Beispiele für Programme gelten können, in denen praktische und schulische Elemente miteinander kombiniert werden. Mehrere Unternehmen kooperierten mit Arbeitsagenturen und Ausbildungszentren, woran deutlich wird, welche Bedeutung bei der Umsetzung dieser Programme einer Intensivierung der Beziehungen zu externen Einrichtungen zukommt.

Für viele Unternehmen sind daneben innerbetriebliche Gründe ausschlaggebend für die Entwicklung spezieller Maßnahmen für jüngere Mitarbeiter. Ein Grund ist, dass Unternehmen auf diese Weise eine ausgewogene Altersstruktur ihrer

27 EGB (Europäischer Gewerkschaftsbund), BusinessEurope, European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises (UEAPME), European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest (CEEP) (2011), *Joint study on flexicurity in the EU – National fiche: Germany*, abrufbar unter [http://resourcecentre.etuc.org/linked\\_files/documents/Germany\\_Fiche\\_2.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Germany_Fiche_2.pdf)



Belegschaft aufrechterhalten und einen eigenen Mitarbeiterstamm mit entsprechendem Potenzial aufbauen können. Mithilfe dieser Programme können Unternehmen junge Menschen in das Unternehmen integrieren und sie als potenzielle Mitarbeiter formen. Häufig lassen sich auf diese Weise teurere Einstellungsverfahren vermeiden, während gleichzeitig Loyalität und Stabilität der Belegschaft gefördert werden – ein Aspekt, der insbesondere für KMU von Interesse sein dürfte.

Wichtig ist, dass die Unternehmen bei der Umsetzung dieser Programme viel Spielraum haben, da dies die Sicherheit junger Arbeitnehmer zusätzlich stärkt. Ein höheres Maß an Arbeitsplatzsicherheit wird erreicht, wenn Unternehmen die Programme durch eigene Ausbildungsprogramme, Mentoring- und andere Betreuungselemente ergänzen, damit die jungen Arbeitnehmer sich vollständig mit dem Unternehmen identifizieren können. Die Beschäftigungssicherheit kann von den Arbeitgebern gefördert werden, indem sie jungen Arbeitnehmern über die gesetzlichen Anforderungen der Programme hinaus generische Kompetenzen vermitteln und ihnen Gelegenheit zum Aufbau eigener Netzwerke geben oder vor Ende der Vertragslaufzeit Hilfestellung bei der Arbeitsplatzsuche leisten.

## Ältere Arbeitnehmer

In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt von politischen und unternehmensinternen Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer vor allem auf Vorruhestandsregelungen, die die externe numerische Flexibilität von Unternehmen (beschränkt auf Übergänge in einer Richtung, d. h. das Ausscheiden von Beschäftigten) und die Einkommenssicherheit älterer Arbeitnehmer förderten.<sup>28</sup> In den letzten Jahrzehnten wurden derartige Praktiken in immer mehr Mitgliedstaaten aufgegeben. Die Europäische Union rät nachdrücklich von Vorruhestandsregelungen ab. Das Altern der Bevölkerung macht es erforderlich, dass die Erwerbstätigen länger arbeiten, damit die öffentlichen Haushalte entlastet werden. Zudem führen Vorruhestandsregelungen dazu, dass dem Arbeitsmarkt als Ganzes Talente und Erfahrung verlorengehen.

Ältere Arbeitnehmer sind auf dem Arbeitsmarkt mit besonderen Schwierigkeiten konfrontiert. Die allgemeine Auffassung lautet, dass sie weniger anpassungsfähig und geringer qualifiziert sind als jüngere Arbeitnehmer, worunter wiederum die Kompetenzentwicklung älterer Arbeitnehmern leiden kann. Die Gründe hierfür dürften darin zu sehen

sein, dass älteren Arbeitnehmern im Unternehmen weniger Weiterbildungsangebote offenstehen und die Bereitschaft zur Teilnahme an diesen Angeboten bei diesen Mitarbeitern geringer ist. Aus den Ergebnissen der von Eurofound durchgeführten Europäischen Erhebung über Arbeitsbedingungen geht hervor, dass in der Altersgruppe der über 50-Jährigen weniger (29,7 %) eine vom Arbeitgeber bezahlte Weiterbildung durchlaufen haben als in der Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen (36 %) oder der unter 30-Jährigen (33,1 %).

Hinzu kommt, dass die Leistung älterer Arbeitnehmer in bestimmten Berufen möglicherweise nachlässt und sie – relativ gesehen – häufiger unter gesundheitlichen Problemen leiden, was zu der Entscheidung führen kann, vorzeitig in den Ruhestand zu treten. (Daten von Eurostat (2010) zufolge nennen 16,8 % der Nichterwerbstätigen zwischen 55 und 64 Jahren Krankheit oder eine Behinderung als Hauptgrund, weshalb sie nicht nach einer Beschäftigung suchen.) Der Verbleib im Erwerbsleben hängt daher für ältere Arbeitnehmer möglicherweise in besonderem Maße davon ab, ob sie angemessene, an ihre besonderen Bedürfnisse angepasste Arbeitsbedingungen vorfinden.

## Beispiele für politische Instrumente

Angesichts der demografischen Entwicklung, die in der EU in den letzten Jahrzehnten zu beobachten ist (Alterung der Gesellschaft), gewannen verschiedene weniger konventionelle Maßnahmen an Bedeutung. Ziel dieser Maßnahmen ist, den vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand und das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu verhindern. Dies soll durch Altersteilzeitregelungen oder durch eine Erweiterung der Kompetenzen älterer Arbeitnehmer erreicht werden.

**Deutschland** verlängerte z. B. im Jahr 2009 die Förderperiode für Altersteilzeitregelungen um weitere fünf Jahre. Im Rahmen dieser Regelung, die Anfang der 2000er Jahre von der Bundesregierung eingeführt worden war, wird Unternehmen finanzielle Unterstützung gewährt, die ihren Mitarbeitern im Alter von 55 Jahren oder darüber einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen, sofern diese bestimmte Bedingungen erfüllen. Die Arbeitnehmer in der Zielgruppe müssen ihre Arbeitszeit auf 50 % ihrer durchschnittlichen Arbeitszeit reduzieren. Der dadurch frei werdende Arbeitsplatz muss mit einem neu eingestellten Arbeitnehmer, der zuvor arbeitslos war, oder mit einem Berufsanfänger besetzt werden. Stockt der Arbeitgeber außerdem das Entgelt älterer Arbeitnehmer, die die Regelung in Anspruch nehmen, auf 70 % ihres früheren Vollzeitentgelts auf und zahlt er weiterhin Rentenversicherungsbeiträge auf der Basis von mindestens 80 % ihres früheren Vollzeitentgelts, trägt der Staat bis zu sechs Jahre lang die zusätzlichen Ausgaben. Die Sozialpartner

<sup>28</sup> Tros, F. (2005), *Flexicurity and HR-strategies for the older workers: A comparative appraisal of four European countries*, Transitional Labour Markets Network, Amsterdam.

wirkten aktiv an der Ausarbeitung und Umsetzung des Programms und der finanziellen Grundlagen mit. Diese Regelungen müssen auf der Basis einer Tarifvereinbarung, einer Vereinbarung zwischen Arbeitnehmern und Unternehmensleitung oder eines separaten Vertrags zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer umgesetzt werden. Die staatliche Förderung der Altersteilzeitregelung ist im Jahr 2009 ausgelaufen, die Finanzierung auf Branchenebene durch die Sozialpartner blieb jedoch bestehen.<sup>29</sup>

Bei den Unterstützungsmaßnahmen der öffentlichen Hand und der Sozialpartner, die von Eurofound im Rahmen der Untersuchungen für diese spezifische Zielgruppe ermittelt wurden, liegt der Schwerpunkt im Wesentlichen auf einer Kombination aus externer numerischer Flexibilität, Lohnkostenflexibilität und, in geringerem Maße, interner numerischer Flexibilität einerseits und Beschäftigungs- und/oder Einkommenssicherheit andererseits. Meist handelt es sich dabei um Maßnahmen, die dem Arbeitgeber Anreize in Form von Kostensenkungen bieten und gleichzeitig die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch Zuschüsse für Jobrotation oder Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten fördern. Andere Initiativen zielten darauf ab, die Wiedereingliederung arbeitsloser und nicht erwerbstätiger älterer Arbeitnehmer in das Erwerbsleben zu ermöglichen. In **den Niederlanden** gewährt der Staat beispielsweise bis 2019 einen Ausgleich für die Einstellung älterer Arbeitnehmer, wenn diese später erkranken. Arbeitgeber, die einen Arbeitsvertrag mit älteren Arbeitslosen geschlossen haben, die in einem Zeitraum von 5 Jahren nach der Arbeitsaufnahme 13 Wochen oder länger krank sind, erhalten vom Staat einen Ausgleich in Höhe des Arbeitsentgelts des Arbeitnehmers. Ein ähnliches Beispiel findet sich in **Spanien**. Hier werden Arbeitgeber, die ältere Arbeitskräfte (ab 59) einstellen oder weiterbeschäftigen, von den Sozialabgaben befreit.<sup>30</sup> Die letztgenannten Beispiele bieten den Arbeitgebern Kostenflexibilität und älteren Arbeitskräften eine Beschäftigungsperspektive sowie Arbeitsplatz- und – indirekt – Einkommenssicherheit.

Funktionale Flexibilität in Verbindung mit Arbeitsplatzsicherheit, die den Arbeitnehmern die Übernahme anderer Aufgaben innerhalb des Unternehmens erleichtert, gilt als sehr wichtiger bestimmender Faktor für die weitere Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer, allerdings sind Maßnahmen, die dies unterstreichen, anscheinend eher selten sind. Beispiele sind Lohnkostenzuschüsse,

damit älteren Arbeitnehmern, die sich, statt in den Ruhestand zu gehen, zur Übernahme einer weniger anspruchsvollen und schlechter bezahlten Tätigkeit bereiterklärt haben, ein Ausgleich gezahlt werden kann. Als Beispiel sei **Belgien** angeführt; dort gewährt der Staat Arbeitnehmern ab einem Alter von 50 Jahren, die auf eigenen Wunsch statt einer Tätigkeit, die schwere körperliche Arbeit erfordert, eine weniger anstrengende Tätigkeit übernehmen und deren Bruttoentgelt aufgrund dessen um mehr als 250 EUR monatlich sinkt, eine Ausgleichszahlung. Die Zahlung wird aus dem Staatshaushalt finanziert.<sup>31</sup>

### Beispiele für Maßnahmen der Unternehmen

Anders als bei Vorruhestandsstrategien besteht die Herausforderung für Unternehmen darin, eine Palette an Maßnahmen auszuarbeiten, mit denen eine längere Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer gefördert werden kann. Die Auswertung von Fallstudien ergab, dass sich unternehmensinterne Maßnahmen vor allem auf die Flexicurity-Aspekte der Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherheit sowie auf die funktionale Flexibilität positiv auswirken. In diesen Bereichen besteht erheblicher Verbesserungsbedarf für ältere Arbeitnehmer, da Vorruhestandsregelungen, die auf Einkommenssicherheit und funktionale Flexibilität ausgerichtet sind, für ältere Arbeitnehmer u. U. weniger vorteilhaft sind, weil diese oftmals über geringere Qualifikationen verfügen und unter gesundheitlichen Problemen leiden.

Flexibilität bei Arbeitsinhalten und Arbeitsorganisation steigern die funktionale Flexibilität, da sie älteren Arbeitnehmern die Möglichkeit eröffnen, andere Aufgaben und Funktionen innerhalb des Unternehmens zu übernehmen. Teamwork, Jobrotation, Multitasking, größere Eigenständigkeit und größere Herausforderungen bei der Arbeit sowie bei Weiterbildungsangebote können die Stellung älterer Arbeitnehmer in Unternehmen verbessern und ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz steigern, da ihre Arbeit eine Bereicherung erfährt. Die Bildung von Teams, deren Mitglieder unterschiedlichen Altersgruppen angehören und in denen ältere Arbeitnehmer die Rolle von Mentoren übernehmen können, führt zu einem Wissenstransfer zwischen den Generationen und eröffnet älteren Arbeitnehmern im Unternehmen neue Perspektiven. Jobrotation ermöglicht unternehmensinterne Arbeitsplatzwechsel und kann zum Einsatz kommen, um die Beschäftigungsoptionen für ältere Arbeitnehmer in Verbindung mit der Aneignung neuer Kompetenzen zu erweitern. Eine besondere Situation tritt ein,

29 Eurofound EIRO, „Young workers to substitute for older employees“, 16. September 2009, abrufbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/08/articles/de0908019i.htm>.

30 Eurofound (2009), *ERM report 2009: Restructuring in recession*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

31 Ibid.





wenn im Unternehmen eine Umstrukturierung ansteht. Statt älteren Arbeitnehmern anzubieten, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen, und so Stellen abzubauen, gäbe es auch die Möglichkeit, sie durch Weiterbildungsmaßnahmen und entsprechende Unterstützung für die Übernahme anderer Aufgaben im Unternehmen zu qualifizieren.

Die Stärkung der funktionalen Flexibilität ist insofern von Bedeutung, als sie dazu beitragen kann, gesundheitliche Probleme wie Muskel-Skelett-Erkrankungen, Stress oder Angst in den Griff zu bekommen. Zu den Maßnahmen auf Unternehmensebene gehören eine verbesserte Ausstattung der Arbeitsplätze, eine Umgestaltung der Tätigkeit (damit Arbeitnehmer mit gesundheitlichen Problemen weniger anstrengende Tätigkeiten oder Tätigkeiten in größerer Nähe zu ihrem Wohnort übernehmen können), neue Schichtarbeitssysteme und flexible Arbeitszeitregelungen, die besser auf die Erfordernisse der Arbeitnehmer abgestimmt sind, oder auch ganzheitliche Strategien für das Gesundheitsmanagement, mit dem Ziel, die Gesundheit der gesamten Belegschaft des Unternehmens zu erhalten oder zu verbessern.

Diese Maßnahmen fördern die Arbeitsplatzsicherheit älterer Arbeitnehmer. Der Erhalt der Gesundheit und die Aktualisierung von Kompetenzen, z. B. im Rahmen formaler Weiterbildungsmaßnahmen, führen zudem zu größerer Beschäftigungssicherheit. Die Kombinationssicherheit kann durch andere Maßnahmen wie Arbeitszeitregelungen und neue Schichtsysteme positiv beeinflusst werden. Beispiele hierfür sind eine verkürzte Arbeitswoche, längere Ruhezeiten zwischen Arbeitsschichten oder flexible Arbeitszeiten auf freiwilliger Basis, die es älteren Arbeitnehmern ermöglichen, Arbeit und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. Dies könnte ein wichtiger Faktor sein, da vermutlich viele ältere Arbeitnehmer Partner oder andere Familienangehörige pflegen müssen.

Obwohl auf politischer Ebene nur eine begrenzte Zahl von Initiativen zur Steigerung der funktionalen Flexibilität in Unternehmen existiert, kann der institutionelle Rahmen wichtige Anreize setzen, beispielsweise für Weiterbildungsangebote. In Deutschland bestehen Verträge zwischen Leiharbeitsfirmen und den öffentlichen Arbeitsverwaltungen, über die staatliche Mittel für Weiterbildungsangebote abgerufen werden können. Ältere Arbeitslose absolvieren eine Weiterbildung und erhalten weiter Arbeitslosenunterstützung. Teilweise gibt die Leiharbeitsfirma Teilnehmern, die eine Maßnahme erfolgreich absolvieren, eine Beschäftigungsgarantie.

Trotz der Bedeutung der Unterstützung durch den institutionellen Rahmen gehen die beschriebenen Maßnahmen – wie durch die Fallstudien von Eurofound deutlich wurde – im Wesentlichen auf

die Unternehmen zurück. Um ältere Arbeitnehmer länger im Erwerbsleben halten zu können, muss der Arbeitsorganisation besonderes Augenmerk zukommen, damit die funktionale Flexibilität erhöht werden kann. In bestimmten Fällen haben die Unternehmen erkannt, dass ältere Arbeitnehmer entgegen den Vorurteilen in der Lage sind, sich anzupassen und Neues zu lernen, und dies vor allem, wenn geeignete Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden. Andere Unternehmen standen ihrerseits vor der Notwendigkeit, die Kompetenzen älterer Arbeitnehmer im Unternehmen zu erhalten. Dies führte teilweise zur Einführung von Mechanismen, die den Transfer von Kompetenzen zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern ermöglichen und so die wertvollen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer im gesamten Unternehmen weitervermitteln. Außerdem können diese Maßnahmen dazu führen, dass weniger Arbeitstage durch Fehlzeiten und Krankheit verloren gehen, was sowohl dem Unternehmen als auch dem Wohl des Arbeitnehmers nutzt.

## Frauen

Frauen haben häufig eine geringere Bindung an den Arbeitsmarkt und sind häufiger von geringerer Arbeitsplatzqualität, fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten und niedrigen Löhnen betroffen. Da sie nach wie vor die Mehrzahl der häuslichen Pflichten übernehmen, unterbrechen Frauen häufiger ihre Erwerbstätigkeit, um Kinder oder andere Familienangehörige zu betreuen. Dies wirkt sich negativ auf ihren Zugang zum Arbeitsmarkt und ihre berufliche Laufbahn aus und verringert ihre Chancen, ihre Kompetenzen beim Wiedereintritt in das Erwerbsleben voll ausschöpfen zu können. Trotz der umfassenden Rechtsvorschriften der EU zum Verbot geschlechtsbedingter Diskriminierung werden Frauen außerdem häufiger als Männer aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert, wie die geschlechtsspezifischen Entgeltunterschiede in den europäischen Ländern deutlich machen.

Etwa 26 % der Frauen nennen familiäre oder andere persönliche Verpflichtungen sowie die Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Erwachsenen als Hauptgründe dafür, dass sie keine Beschäftigung suchen (Eurostat, 2010). Dies verdeutlicht, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf entwickelt werden müssen, wenn die Beschäftigungsquoten von Frauen verbessert werden sollen.

## Beispiele für politische Initiativen

Die traditionellen Unterstützungsmaßnahmen der öffentlichen Hand, die als frauenorientiert bezeichnet werden könnten, wenden sich gegen geschlechtsbedingte Diskriminierung, wie sie durch vertragliche Vereinbarungen und unterschiedliche

Bezahlung verursacht wird. Die französische Rechtsvorschrift zu gleicher Bezahlung von Frauen und Männern gewährleistet nicht nur das Recht von Frauen auf gleiche Bezahlung, Mutterschafts- und Adoptionsurlaub, sondern sieht auch eine höhere Weiterbildungsförderung für Arbeitnehmer vor, die mehr für Kinderbetreuung ausgeben müssen, damit sie außerhalb ihrer Arbeitszeit an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen können.<sup>32</sup>

Teilzeitverträge, flexible Arbeitszeitgestaltung, Regelungen für Elternzeit, Unterstützung beim Wiedereinstieg in den Beruf nach einer Unterbrechung der Erwerbstätigkeit aufgrund von Betreuungsaufgaben, Zuschüsse und Betreuungseinrichtungen für Kinder sind als Beispiele für die hier festgestellten Maßnahmen zu nennen.

Im Rahmen des Aktionsplans „**Italien 2020**“ zur Eingliederung von Frauen in das Erwerbsleben werden öffentliche Zuschüsse für Maßnahmen bereitgestellt, mit denen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf Unternehmensebene verbessert werden soll. Beispiele für diese Maßnahmen sind eine Reduzierung der Arbeitszeit bei gleichzeitiger Einstellung einer Vertretung (auf Basis eines auf zwei Jahre befristeten Arbeitsvertrags), Arbeit von zu Hause, Jobsharing, Gleitzeit mit der Möglichkeit, Arbeitsbeginn und -ende täglich flexibel zu bestimmen, medizinische Leistungen und Beratungsdienste, IT-Unterstützung, unternehmenseigene Kinderkrippe während Schulferien, Schulungen zur Wiedereinarbeitung nach dem Mutterschaftsurlaub und Ausbau der Betreuungs- und Hilfsangebote – vor allem für Kleinkinder.

In der **Tschechischen Republik** wurde eine neue Elternzeitregelung eingeführt. Sie sieht vor, dass ein Arbeitnehmer Anspruch auf eine Beihilfe hat, wenn er ein krankes Kind unter 10 Jahren betreut. Dabei ist es unerheblich, ob der Arbeitnehmer einer Teilzeit- oder Vollzeitarbeit nachgeht oder ob er in einem befristeten oder unbefristeten Arbeitsverhältnis steht. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, die Abwesenheit des Arbeitnehmers während der Dauer der Kinderbetreuung zu akzeptieren. Während dieses Zeitraums steht dem Arbeitnehmer kein Entgelt in Form von Lohn oder Gehalt zu. Er hat jedoch Anspruch auf eingeschränkte Krankenversicherungsleistungen.<sup>33</sup>

Flexicurity-Instrumente für Frauen, vor allem für Frauen, die Betreuungsaufgaben wahrnehmen, sind naturgemäß mit einer hohen Kombinationssicherheit in Verbindung mit Arbeitsplatz- und Einkommenssicherheit verbunden. Dem Arbeitgeber bieten sie interne numerische Flexibilität und Lohnkostenflexibilität. Während die interne numerische Flexibilität in der Regel als Flexibilität zur Reduzierung der Arbeitszeit betrachtet wird, lässt sich mit öffentlichen Unterstützungsinstrumenten für diese spezifische Zielgruppe auch das Gegenteil erreichen. Die Initiative „Taskforce Part-time Plus“ zielt z. B. auf Frauen in Teilzeitbeschäftigung ab, die weniger als 24 Stunden wöchentlich arbeiten – was in **den Niederlanden** 1,5 Millionen Frauen betrifft. In erster Linie soll dieses Projekt mehr Frauen eine Aufstockung ihrer Arbeitszeit ermöglichen. Dazu werden ihnen Möglichkeiten angeboten, Beruf und private Verpflichtungen (wie die Betreuung von Kindern oder älteren Familienangehörigen) miteinander zu vereinbaren. Für den Arbeitgeber hat dies den Vorteil, dass das Beschäftigungsverhältnis für ihn finanziell rentabler wird. Im Rahmen der Initiative werden Pilotprojekte durchgeführt und regionale Treffen mit Arbeitgebern und Arbeitnehmern veranstaltet. Eine praktische Website informiert zudem über Möglichkeiten, länger zu arbeiten. Die Verwaltung und Durchführung der Öffentlichkeitsarbeit, der Forschungstätigkeiten und der Finanzierung der Maßnahme übernimmt der Staat.<sup>34</sup>

In geringerem Umfang existieren außerdem von der öffentlichen Hand unterstützte Initiativen, die das Ziel verfolgen, den Einstieg oder die Wiedereingliederung von Frauen in das Erwerbsleben zu fördern. In **Ungarn** richtet sich eine Komponente der START-Programme (START+) an Frauen mit Betreuungsaufgaben, die nach einer Unterbrechung der Erwerbstätigkeit in den Beruf zurückkehren. Das Programm unterstützt die Zielgruppe nicht nur mit Schulungs- und Beratungsangeboten bei der Arbeitssuche, sondern umfasst auch die vom ungarischen Staat gezahlten Beihilfen und Zuschüsse für Arbeitgeber.<sup>35</sup>

34 Aafjes, S. (2009), „A Dutch approach for reconciliation between work and family life“, Präsentation für Taskforce Part-time Plus, 9. Oktober 2009.

35 EGB (Europäischer Gewerkschaftsbund), BusinessEurope, European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises (UEAPME), European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest (CEEP) (2011), *Joint study on flexicurity in the EU – National fiche: Hungary*, abrufbar unter [http://resourcecentre.etuc.org/linked\\_files/documents/Hungary\\_Fiche.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/Hungary_Fiche.pdf)

32 Eurofound (2010), *Addressing the gender pay gap: Government and social partner actions*, Eurofound, Dublin.

33 Eurofound (erscheint demnächst), *Flexicurity auf der Unternehmensebene*, Eurofound, Dublin.



## Beispiele für Maßnahmen der Unternehmen

Bei vielen der unternehmenseigenen Maßnahmen in den von Eurofound untersuchten Fallstudien liegt der Schwerpunkt auf Kombinationssicherheit sowie auf interner und externer numerischer Flexibilität. Damit dürften den Problemen, mit denen Frauen konfrontiert sind, wirksam begegnet werden können, da für Frauen, die auf diese Weise Berufs- und Privatleben besser miteinander vereinbaren können, mehr Anreize bestehen, eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen und längerfristig ihre Bindung an den Arbeitsmarkt zu festigen.

Die Kombinationssicherheit wird durch Maßnahmen der Unternehmen gefördert, die es den Arbeitnehmern erleichtern, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilität tragen zu diesem Ziel bei: Gleitzeitregelungen mit der Möglichkeit, Arbeitsbeginn und -ende flexibel zu bestimmen, Arbeitszeitkonten, deren Überstundenguthaben in freie Tage umgewandelt werden kann, informelle Schichtwechsel oder besondere Schichtregelungen für erwerbstätige Eltern. Dasselbe gilt für Maßnahmen, die darauf abzielen, die Arbeitszeit von Vollzeit auf Teilzeit zu reduzieren, und zwar entweder dauerhaft oder über einen Zeitraum von einigen Monaten nach der Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub. Im letzteren Fall bieten einige Unternehmen spezielle Weiterbildungskurse an. In diesen Kursen können Frauen, die an ihren früheren Arbeitsplatz zurückkehren, ihre Kompetenzen auffrischen oder bei einem Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Unternehmens die dazu notwendigen neuen Kompetenzen erwerben. Damit fördern diese Kurse, wie auch allgemeine Weiterbildungskurse und andere Maßnahmen zur Weiterentwicklung, die Arbeitsplatz- und Beschäftigungssicherheit. Als Beispiele hierfür seien besondere Programme erwähnt, die die Übernahme von Führungsfunktionen in Unternehmen durch Frauen fördern.

Manche Unternehmen verfügen über eigene Einrichtungen zur Kinderbetreuung, die ihre Öffnungszeiten so anpassen können, dass die Arbeitszeit der Arbeitnehmer und auch die Ferienzeiten komplett abgedeckt sind. Diese Einrichtungen können auch eine Über-Nacht-Betreuung für Kinder von in der Nachtschicht tätigen Schichtarbeitern anbieten. In einigen Unternehmen gehen die internen Regelungen für Elternzeit sogar über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. So gibt es Programme, die eine längere Laufzeit haben, höhere Ausgleichszahlungen bieten oder Elemente enthalten, die es dem Arbeitnehmer während der Elternzeit ermöglichen,

einfacher mit dem Unternehmen in Kontakt zu bleiben oder per E-Learning seine Kompetenzen weiterzuentwickeln. Noch größere Bedeutung kommt solchen Maßnahmen in Ländern zu, in denen der institutionelle Rahmen keine vergleichbare Unterstützung bieten kann.

Alle genannten Maßnahmen bieten nicht nur Kombinationssicherheit, sondern erhöhen auch die interne numerische Flexibilität des Unternehmens, da der Umfang der eingesetzten Personalressourcen intern durch Änderungen der Arbeitszeiten angepasst werden kann. Auch Jobsharing und Telearbeit beinhalten einige Elemente funktionaler Flexibilität: Beim Jobsharing kann eine Gruppe von Arbeitnehmern ihre Aufgaben und ihre Arbeitszeiten selbst festlegen, während Telearbeit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglicht und sich auf die Übernahme bestimmter neuer Aufgaben erstrecken kann.

Viele Eltern mit Kleinkindern entscheiden sich unter Umständen freiwillig für die Aufnahme einer Teilzeitbeschäftigung. Dadurch erhöht sich die externe numerische Flexibilität von Unternehmen, die neue Arbeitskräfte im Rahmen entsprechender Arbeitsverträge einstellen. Teilzeitarbeit ist bei Frauen weiter verbreitet (32 % der weiblichen Erwerbstätigen bei nur 19 % der männlichen Erwerbstätigen). Nur 24 % der Frauen, die in Teilzeit arbeiten, haben sich nicht freiwillig dazu entschieden, während dies bei 36 % der Männer der Fall ist (Eurostat, 2010). In den Niederlanden arbeiten mehr als 76 % aller weiblichen Erwerbstätigen in Teilzeit, und nur 5 % der Frauen haben sich nicht freiwillig für ein Teilzeitbeschäftigungsverhältnis entschieden.

Der politischen Ebene kommt eine wichtige Rolle bei der Bereitstellung der sozialen Infrastruktur zu, die Frauen in ihrer Entscheidung über eine Teilnahme am Erwerbsleben beeinflusst. Das Vorhandensein bezahlbarer Kinderbetreuungseinrichtungen und Betreuungsangebote für Schulkinder, die Möglichkeit einer Teilzeittätigkeit, ein hohes Maß an sozialer Sicherheit, adäquate Rechtsvorschriften zur Arbeitszeit sowie Elternzeitregelungen, die Einkommenssicherheit bieten, sind allesamt wichtige Voraussetzungen, damit alle Mitglieder eines Haushalts am Erwerbsleben teilnehmen können. Der Hauptgrund, weshalb Unternehmen gezielte, auf Frauen ausgerichtete Maßnahmen erarbeiten und ihre Arbeitsorganisationen an die Erfordernisse von Frauen anpassen, ist jedoch die Notwendigkeit, weibliche Talente zu gewinnen und zu binden. Arbeitgeber sind auf die Kompetenzen, das Know-how und die Erfahrungen weiblicher Arbeitnehmer angewiesen.



## Hinweise an die Politik



Aus den aktuellen Forschungsarbeiten von Eurofound geht hervor, dass während und nach der Krise politische Flexicurity-Initiativen und Maßnahmen auf Unternehmensebene durchgeführt wurden. Zwar wurden diese von Regierungen, Sozialpartnern und Unternehmen auf den Weg gebrachten Initiativen nicht ausdrücklich als Flexicurity-Strategie konzipiert, doch leisten sie einen Beitrag zu mehr Flexibilität und Sicherheit auf dem Arbeitsmarkt. Es gibt keine Belege dafür, dass Flexicurity das Instrument zur Lösung der Krise ist, die Beispiele zeigen jedoch, dass verschiedene Praktiken auf nationaler, sektoraler und Unternehmensebene helfen können, die Funktionsweise der europäischen Arbeitsmärkte, vor allem für bestimmte Gruppen von Arbeitskräften, zu verbessern – und das auch in einer schwierigen wirtschaftlichen Lage.

### Die Bedeutung der Sozialpartner und der Akteure auf Unternehmensebene

Die Einbeziehung aller einschlägigen Sozialpartner in die Ausarbeitung und

**Umsetzung der Flexicurity-Strategien ist eine wichtige (für sich alleine jedoch unzureichende) Voraussetzung dafür, dass ein ausgewogenes Ergebnis für alle betroffenen Gruppen erzielt wird.** Das Flexicurity-Konzept unterstreicht die Bedeutung der Zusammenarbeit von Regierung sowie von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervereinigungen in jeder Phase der Politikgestaltung. Dies wird auch durch die von Eurofound durchgeführte Analyse eines breiten Spektrums von öffentlichen Instrumenten bestätigt, die einen Beitrag zu den nationalen Flexicurity-Systemen der Mitgliedstaaten leisten. Auf diese Weise wird ein einvernehmlicher, akzeptierter Kompromiss zwischen Flexibilität und Sicherheit der jeweiligen Zielgruppen erreicht, der die Chancen auf ein für alle Beteiligten vorteilhaftes Ergebnis erhöht.

Viele der analysierten Instrumente werden allerdings ohne jegliche Beteiligung der Sozialpartner bereitgestellt – hier besteht noch Verbesserungsbedarf. Diese Tendenz ist insbesondere in den mittel- und osteuropäischen sowie in den angelsächsischen Ländern zu beobachten. Während der Krise sah sich der soziale Dialog außerdem in einigen der Länder, in



denen Sozialpartnerschaften eine lange Tradition haben (wie Irland oder Spanien), mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, die bewältigt werden müssen, sobald die wirtschaftliche Erholung einsetzt.<sup>36</sup>

**Eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Regierungen und Sozialpartnern könnte dazu führen, dass die Auswirkungen politischer Instrumente, die über die explizite Zielgruppe des jeweiligen Instruments hinausgehen, genauer in den Blickpunkt rücken.** Dies könnte z. B. dann von besonderer Bedeutung sein, wenn Instrumente für bestimmte benachteiligte Gruppen bereitgestellt werden, die deren Gleichstellung fördern und Segmentierung überwinden sollen. Eine Bewertung der (unbeabsichtigten) Nebeneffekte auf andere Gruppen von Arbeitnehmern, bevor ein Instrument zum Einsatz kommt, ist wichtig, damit nicht eine Gruppe auf Kosten einer anderen gefördert wird. Dabei erscheint die Einbeziehung unterschiedlicher Interessenträger vorteilhaft.

**Ein Multi-Stakeholder-Konzept, d. h. die Beteiligung mehrerer Interessenträger, bei der Ausarbeitung und Umsetzung von Flexicurity-Instrumenten könnte die Entwicklung innovativerer Finanzierungskonzepte auf der Basis einer Kostenteilung vereinfachen.** Wenn während des gesamten Prozesses unterschiedliche Akteure einbezogen werden, fördert dies u. U. die Bereitschaft, bei der Finanzierung der Instrumente einen gemeinsamen Ansatz zu verfolgen. Damit verbunden sind ein effizienterer Einsatz der Mittel (geringeres Risiko von Mitnahmeeffekten, da Arbeitgeber und Arbeitnehmer selbst einen Beitrag leisten müssen) und eine größere Nachhaltigkeit der Instrumente (da die Finanzierung nicht von einem einzelnen Interessenträger abhängt).

**Die Einbeziehung der Arbeitnehmer ist entscheidend für den Erfolg von Maßnahmen der Unternehmen.** Wenn Arbeitnehmervertreter in die Ausarbeitung der Maßnahmen einbezogen werden, kann dies den Wirkungsbereich der Maßnahmen erweitern und die Arbeitgeber können besser in Erfahrung bringen, welche Maßnahmen nach Ansicht der Arbeitnehmer am erfolgversprechendsten sind und besser in die Arbeitsorganisation passen würden. Selbst wenn die Arbeitnehmer nicht an der ursprünglichen Ausarbeitung von Maßnahmen der Unternehmen beteiligt waren, kann ihre Umsetzung im Rahmen des sozialen Dialogs reibungsloser gestaltet werden. Werden die Arbeitnehmer von der Unternehmensleitung in die Konsultationen eingebunden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass

diese die Maßnahme unterstützen. Bekanntheitsgrad und Inanspruchnahme der Maßnahmen werden gefördert. Andererseits besteht wenig Aussicht auf Erfolg, wenn die Maßnahmen gegen den Widerstand der Belegschaft eingeführt werden.

**Vertretungsstrukturen für Arbeitnehmer können die Umsetzung der Unternehmensmaßnahmen verbessern.** Gewerkschaften und Betriebsräte können entscheidende Hilfestellung leisten, wenn ältere Arbeitnehmer zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen bewegt werden sollen. Häufig steht diese Personengruppe aufgrund ihres Alters und aus Angst, schlecht abzuschneiden, einer Teilnahme ablehnend gegenüber. Vertretungsstrukturen für Arbeitnehmer können auch einen Rahmen für einen Meinungsaustausch bieten, zu gegenseitigem Lernen anregen und ein Netzwerk für junge Arbeitnehmer aufbauen. Außerdem können sie als Forum dienen, in dem frauenrelevante Themen wie die Verlängerung der Zahlung von Mutterschaftsleistungen oder Teilzeitbeschäftigung diskutiert werden können. Arbeitnehmervertreter können darüber hinaus zur Optimierung der Maßnahmen beitragen, indem sie Rückmeldungen der Arbeitnehmer zu Problemen weitergeben, die bei der praktischen Umsetzung der Maßnahmen auftreten. Beispielsweise diskutieren und verbessern Arbeitnehmervertreter häufig aktiv den Ablauf und den Inhalt von Weiterbildungskursen oder die Verbesserung flexibler Arbeitszeitregelungen.

**Linienmanager haben wesentlichen Anteil an der ordnungsgemäßen Anwendung der Maßnahmen im Unternehmen.** Sie sollen sich für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich fühlen, Mitarbeiter auf die Maßnahmen und ihre Funktion aufmerksam machen, einen Beitrag zur ordnungsgemäßen Umsetzung leisten und sicherstellen, dass die Maßnahmen überall im Unternehmen angewendet werden. Im Fall von Weiterbildungsmaßnahmen ist es beispielsweise entscheidend, dass die gesamte Belegschaft davon Kenntnis erhält. Ist der Linienmanager für die Umsetzung von Maßnahmen wie flexiblen Arbeitszeitregelungen, Telearbeit, Teamarbeit oder Jobsharing verantwortlich, muss er zudem besonders vertrauenswürdig sein. Die Untersuchung der Fallstudien zeigt, dass diese potenziellen Probleme in einigen Unternehmen dadurch gelöst werden, dass Linienmanager eine Schulung zu den betreffenden Maßnahmen erhalten, damit sie mit ihrer Anwendung vertraut sind. Gelegentlich werden ihre Führungskompetenzen durch eine gezielte Weiterbildung im Bereich Diversity Management erweitert.

**Die Unterstützung durch den Staat und durch die Sozialpartner in Verbindung**

36 ILO (2011), *The global crisis: Causes, responses and challenges*, Genf.

mit speziellen Flächentarifverträgen und Unterstützungsnetzwerken können für KMU von besonderer Bedeutung sein. Da die finanziellen und personellen Ressourcen von KMU relativ begrenzt sind, stehen sie bei der Umsetzung von bestimmten Maßnahmen, z. B. Weiterbildungsmaßnahmen, unter Umständen vor größeren Schwierigkeiten, unter anderem aufgrund der finanziellen Kosten sowie der mit flexiblen Arbeitszeitregelungen und dem betriebsinternen Wechsel von Arbeitsplätzen verbundenen Anforderungen. Unter diesen Bedingungen kann den oben aufgeführten Unterstützungsangeboten entscheidende Bedeutung zukommen. Zu beachten ist jedoch auch, dass Maßnahmen wie Jobrotation, Arbeitsteilung (Workload Sharing) oder altersgemischte Arbeitsteams, die keine hohen finanziellen Kosten verursachen, die funktionale Flexibilität erhöhen und den Transfer von Know-how im Unternehmen ermöglichen. Dieser Aspekt könnte vor allem vor dem Hintergrund der derzeitigen Wirtschafts- und Finanzkrise von Bedeutung sein.

## Flexicurity und gefährdete Gruppen

Neben der Gleichstellung der Geschlechter sollten auch andere Formen der Gleichstellung berücksichtigt werden. Die Förderung der Gleichstellung gilt als eine der Stärken von Flexicurity.<sup>37</sup> Die Gleichstellung der Geschlechter ist ein wichtiges Thema, auf das stets besonderes Augenmerk gelegt werden sollte, allerdings sollte Flexicurity auch andere Formen der Gleichstellung berücksichtigen, da moderne Arbeitsmärkte durch eine Vielzahl heterogener Gruppen gekennzeichnet sind, bei denen es die Segmentierung zu überwinden gilt. In einer weiter gefassten Auslegung der Grundsätze der Flexicurity könnten auch diese Gruppen abgedeckt werden, indem beispielsweise Segmentierung auf Basis des Alters, der Kompetenzniveaus, der verschiedenen Arten von Beschäftigungsverträgen oder der Nationalität thematisiert werden. Außerdem müssen die Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen in unterschiedlichen Sektoren oder Regionen eines Landes Berücksichtigung finden. Unter den von Eurofound analysierten Flexicurity-Instrumenten der öffentlichen Hand und der Sozialpartner sind Maßnahmen, die diese Ziele verfolgen, in den angelsächsischen Ländern weiter verbreitet als in jeder anderen Ländergruppe. Hieraus könnte sich für andere Länder eine potenzielle Informationsquelle mit Beispielen für interessante Ansätze eröffnen.

37 Voss, E., Dornelas, A., Wild, A. und Kwiatkiewicz, A. (2011), *Social partners and flexicurity in contemporary labour markets: Synthesis report*, abrufbar unter [http://resourcecentre.etuc.org/linked\\_files/documents/IP2\\_Synthesis\\_Report\\_Social\\_Partners\\_and\\_Flexicurity\\_in\\_Contemporary\\_Labour\\_Markets.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/IP2_Synthesis_Report_Social_Partners_and_Flexicurity_in_Contemporary_Labour_Markets.pdf).

Auf gefährdete Arbeitskräfte ausgerichtete Maßnahmen müssen der Segmentierung des Arbeitsmarktes entgegenwirken. Maßnahmen, die besondere vertragliche Vereinbarungen zulassen (z. B. Zeitarbeitsverträge für junge Arbeitnehmer) können als Brücke in das Erwerbsleben dienen und gefährdeten Gruppen den Zugang zum Arbeitsmarkt sowie den Aufstieg in gesichertere Positionen im Erwerbsleben ermöglichen. Verfehlen solche vertragliche Vereinbarungen jedoch dieses Ziel, könnte eine noch stärkere Segmentierung des Arbeitsmarktes die Folge sein, da diese Verträge die Bindung an den Arbeitsmarkt schwächen und meist mit niedrigeren Löhnen, niedrigeren Rentenansprüchen und einem eingeschränkten Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen einhergehen.

Flexicurity-Initiativen betreffen die gesamte Erwerbsbevölkerung. Zwar wurden für jede einzelne gefährdete Gruppe, die im Rahmen dieser Untersuchung behandelt wurde, andere Beispiele für Strategien und Maßnahmen vorgestellt, doch sind diese Maßnahmen meist allgemein gehalten, sodass ihre Umsetzung der gesamten Erwerbsbevölkerung zugutekommt. Mit einigen Ausnahmen – wie Beschäftigungsbeihilfen für bestimmte Gruppen von Arbeitskräften, die (unbeabsichtigten) Nebeneffekte auf anderer Gruppen haben ] führen die meisten Strategien und Maßnahmen zu besseren Chancen auf dem Arbeitsmarkt und besseren Arbeitsbedingungen für alle Gruppen von Arbeitskräften.

Weitere Möglichkeiten der internen Flexicurity wären ebenfalls ein lohnendes Untersuchungsfeld. Dass gegenwärtig besonderes Augenmerk darauf liegt, die Arbeitnehmer im Arbeitsmarkt zu halten,<sup>38</sup> verdeutlicht in Verbindung mit der Erkenntnis von Eurofound, dass mehrere der analysierten Instrumente der öffentlichen Hand dazu beitragen können, Arbeitsplätze auch bei vorübergehenden Schwierigkeiten zu erhalten, auf anschauliche Weise die weiter zunehmende Bedeutung der internen Flexicurity.

Den folgenden Aspekten sollte größere Beachtung zukommen, da sie die Einkommenssicherheit von

38 Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss (2009), „Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema Einsatzmöglichkeiten der Flexicurity für die Umstrukturierung im Zuge der globalen Entwicklung“, 2009/C 318/01, abrufbar unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:318:0001:0005:DE:PDF>

Voss, E., Dornelas, A., Wild, A. und Kwiatkiewicz, A. (2011), *Social partners and flexicurity in contemporary labour markets: Synthesis report*, abrufbar unter [http://resourcecentre.etuc.org/linked\\_files/documents/IP2\\_Synthesis\\_Report\\_Social\\_Partners\\_and\\_Flexicurity\\_in\\_Contemporary\\_Labour\\_Markets.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/IP2_Synthesis_Report_Social_Partners_and_Flexicurity_in_Contemporary_Labour_Markets.pdf).



Arbeitnehmern verbessern können, ohne hohe öffentliche Ausgaben zu verursachen:

- Instrumente zum Thema flexible Arbeitszeiten (in den skandinavischen Ländern bereits weit verbreitet), die gleichzeitig zuverlässige Arbeitsverträge und Sozialschutz für Arbeitnehmer bieten;<sup>39</sup>
- Maßnahmen zur Förderung des Übergangs, die auf Arbeitnehmer – d. h. auf deren interne Mobilität – abzielen, insbesondere Maßnahmen, die einen Berufswechsel bei bestehendem Beschäftigungsverhältnis fördern.<sup>40</sup>

**Die stärkere Ausrichtung der Flexicurity auf Arbeitsplatzsicherheit und interne Flexibilität als Folge der Wirtschaftskrise spiegelt sich auch in den Unternehmen wider.** Auf ältere Arbeitnehmer und auf Frauen ausgerichtete Maßnahmen zielen in erster Linie darauf ab, die Flexibilität innerhalb des Unternehmens zu erhöhen, und fördern vor allem die funktionale bzw. interne numerische Flexibilität. Ein Beispiel in Bezug auf junge Arbeitnehmer, das aus einer untersuchten Fallstudie hervorgeht, zeigt, dass die schwierigere Übernahme von Auszubildenden in

ein festes Beschäftigungsverhältnis, nachdem diese die Lehre abgeschlossen haben, kompensiert wurde, indem die Programmlaufzeit verlängert wurde und jungen Arbeitnehmern die Möglichkeit geboten wird, sich mit einem anderen Tätigkeitsbereich des Unternehmens vertraut zu machen. Dadurch vergrößert sich der interne Markt für Auszubildende.

**Das Flexicurity-Konzept muss nach wie vor auf ein Gleichgewicht zwischen interner und externer Flexicurity ausgerichtet sein.** Es darf nicht vergessen werden, dass junge Menschen, die vor dem Antritt ihrer ersten Arbeitsstelle stehen, zu den Gruppen gehören, die von der jüngsten Rezession am stärksten betroffen sind. Wenn ausschließlich interne Flexibilität angestrebt wird, wird es für diese Gruppe noch schwieriger, einen Arbeitsplatz zu finden.<sup>41</sup>

Abschließend darf auch nicht vergessen werden, dass Flexicurity ein dynamisches Konzept ist. Wie die Forschungsergebnisse von Eurofound einmal mehr gezeigt haben, wurden während und nach der gegenwärtigen Rezession einige Anpassungen vorgenommen. Je nachdem, wie sich die wirtschaftliche Situation in Europa entwickelt, könnten weitere Anpassungen hinzukommen.

---

39 Voss, E., Dornelas, A., Wild, A. und Kwiatkiewicz, A. (2011), *Social partners and flexicurity in contemporary labour markets: Synthesis report*, abrufbar unter [http://resourcecentre.etuc.org/linked\\_files/documents/IP2\\_Synthesis\\_Report\\_Social\\_Partners\\_and\\_Flexicurity\\_in\\_Contemporary\\_Labour\\_Markets.pdf](http://resourcecentre.etuc.org/linked_files/documents/IP2_Synthesis_Report_Social_Partners_and_Flexicurity_in_Contemporary_Labour_Markets.pdf).

40 Mandl, I. (2009), *GATOM – Gearing adult education towards occupational mobility, European assessment Report*, Austrian Institute for SME Research, Wien.

---

41 Burroni, L. und Keune, M. (2011), „Flexicurity: A conceptual critique“, *European Journal of Industrial Relations*, Bd. 17, S. 75.

„Das Konzept der Flexicurity basiert auf der Vorstellung, dass stabile, aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, Investitionen in lebenslanges Lernen und moderne Sozialversicherungssysteme Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit auch dann gewährleisten können, wenn vertragliche Vereinbarungen flexibler und Arbeitsplatzübergänge häufiger werden, wie es das wirtschaftliche Umfeld, das einem schnellen Wandel unterworfen ist, verlangt. ... Die Erörterung von Arbeitsmarktreformen und der Wirksamkeit von Flexicurity ist daher hoch aktuell. In einer Zeit, die so stark von Umwälzungen geprägt ist wie die heutige, ist es mehr als notwendig, darüber nachzudenken, wie die Beschäftigungspolitik dazu beitragen kann, dass Europa mit einem gestärkten Arbeitsmarkt aus der Krise herauskommt.“

**Rede von László Andor, EU-Kommissar  
für Beschäftigung, Soziales und Integration,  
bei der hochrangigen Konferenz  
zu Flexicurity, 14. November 2011.**

„Foundation Findings“ liefert allen Akteuren und Interessengruppen, die an der gegenwärtigen europäischen Diskussion über die Zukunft der Sozialpolitik beteiligt sind, relevante Hintergrundinformationen und Hinweise an die Politik.



**Europäische Stiftung  
zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound)**

Wyattville Road  
Loughlinstown  
Dublin 18  
Irland  
Tel.: (353-1) 204 31 00  
Fax: (353-1) 282 64 56  
information@eurofound.europa.eu  
www.eurofound.europa.eu

ISSN 1831-9319  
ISBN 978-928971061-9



9 789289 710619