40 1975-2015

Eurofound

Dritte Europäische Unternehmenserhebung – betriebliche Praxis: Strukturen, Leistung und Wohlbefinden

Zusammenfassung

Einleitung

Dieser auf der Europäischen Unternehmenserhebung des Jahres 2013 beruhende Bericht bietet politischen Entscheidungsträgern und Fachkräften aus der Praxis umfassende Informationen über die betriebliche Praxis in Bezug auf Arbeitsorganisation, Personalmanagement, direkte Mitwirkung und sozialen Dialog. Zum einen wird in dem Bericht die Häufigkeit dieser Verfahren dokumentiert und zum anderen wird aufgezeigt, wie diese miteinander und mit den Ergebnissen für Unternehmen und Arbeitnehmer in Beziehung stehen. Dabei wird die These zugrunde gelegt, dass die Anwendung bestimmter Kombinationen von betrieblichen Verfahren sich positiv auf die Ergebnisse sowohl für die Arbeitnehmer als auch die Unternehmen auswirken kann.

Die Europäische Unternehmenserhebung 2013 wurde zu einem Zeitpunkt durchgeführt, als Europa gerade begann, sich von der größten Wirtschaftskrise zu erholen, die die Welt seit der Weltwirtschaftskrise in den neunzehnhundertdreißiger Jahren erschüttert hat. Für zahlreiche Unternehmen hatte die Krise daher vermutlich einen großen Einfluss auf die Erfahrungen, von denen sie berichten. Zwar war die Erhebung nicht speziell dafür konzipiert, die Auswirkungen der Krise zu erfassen, doch die Feststellungen müssen vor diesem Hintergrund ausgelegt werden.

Politischer Kontext

Die Strategie Europa 2020 der Europäischen Union ist darauf ausgerichtet, die Schwachstellen des europäischen Wachstumsmodells zu beheben und die Bedingungen für „intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“ zu schaffen. Die Feststellungen der Europäischen Unternehmenserhebung im Jahr 2013 sind insbesondere für die Leitinitiativen „Innovationsunion“, „Eine Industriepolitik für das Zeitalter der Globalisierung“ sowie „Eine Agenda für neue Kompetenzen und Beschäftigungsmöglichkeiten“ von Interesse, deren Erfolg von der Entwicklung der europäischen Arbeitsplätze abhängt.

Die jüngste Debatte konzentriert sich auf Innovationen am Arbeitsplatz, wodurch betont wird, wie wichtig es ist, das implizite Wissen der Arbeitnehmer zu nutzen, um Ergebnisse zu erzielen, die gleichzeitig Unternehmen und Arbeitnehmern zugutekommen.

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Arbeitsplätze in Europa und ein Schlüsselelement des europäischen Sozialmodells ist der soziale Dialog. Wenngleich eingewandt werden kann, dass der soziale Dialog Elemente der direkten Mitwirkung umfasst, die bei der Debatte über Innovationen am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle spielt, liegt der politische Schwerpunkt auf der wechselseitigen Kommunikation – Anhörung und Verhandlungen – auf verschiedenen Ebenen zwischen Vertretern von Arbeitnehmern und Arbeitgebern.

Wichtigste Erkenntnisse

- Trotz der Krise berichten die meisten Führungskräfte (84 %) und Arbeitnehmervertreter (67 %) von einem „guten“ oder „sehr guten“ Arbeitsklima.
- Etwa 20 % der Betriebe lagern Konzeption und Entwicklung, Produktion sowie Vertriebs- und Marketingtätigkeiten aus, eine vollständige Auslagerung ist jedoch selten.
- Teamarbeit findet in 73 % der Betriebe statt, wobei in 32 % der Betriebe Arbeitnehmer in mehr als einem Team gleichzeitig tätig sind. In 67 % der Betriebe findet zumindest bei einem Teil der Arbeitnehmer eine Rotation der Arbeitsaufgaben mit anderen Arbeitnehmern statt.
- Autonome Teams gibt es in 20 % der Betriebe. In 40 % der Betriebe treffen die Arbeitnehmer gemeinsam mit den Führungskräften Entscheidungen über die täglichen Aufgaben, in weiteren 6 % treffen sie eigenständige Entscheidungen.
- Die meisten Betriebe bieten zumindest für einen Teil der Arbeitnehmer eine bezahlte Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen (71 %) oder betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen (73 %).
- In den Betrieben ist eine zunehmende Nutzung flexibler Arbeitszeitregelungen und von Teilzeitarbeit festzustellen: 2013 wurden in 66 % der Betriebe zumindest für einen Teil der Arbeitnehmer flexible Arbeitszeiten angeboten

und in 69 % war mindestens ein Arbeitnehmer in Teilzeit beschäftigt.

- Knapp zwei Drittel der Betriebe (63 %) nutzen ein Modell einer variablen Vergütungsregelung, von der vielfältigste Arten Verbreitung finden. Die große Mehrheit der Betriebe bietet unterschiedliche Instrumente an, um eine direkte Mitwirkung der Arbeitnehmer zu fördern.

- Mehr als die Hälfte (56 %) der Arbeitnehmervertreter berichtet, dass sie so viel Arbeitszeit wie nötig für die Wahrnehmung ihrer Pflichten verwenden könnten, 32 % hatten eine Weiterbildung erhalten und 37 % Zugang zu externer Beratung. Bei der Verfügbarkeit von Mitteln für Arbeitnehmervertreter sind große Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern festzustellen.

Insgesamt können fünf Gruppen von Betrieben auf Grundlage der Kombination der angewandten betrieblichen Verfahren unterschieden werden:

- „Interaktiv und integrativ“: gemeinsame Entscheidungsfindung bei täglichen Aufgaben, moderat strukturierte interne Organisation, begrenzte Investitionen in das Personalmanagement, aber umfassende Verfahren für die direkte Mitwirkung;

- „Systematisch und integrativ“: Top-Down-Entscheidungsfindung bei täglichen Aufgaben, stark strukturierte interne Organisation, hohe Investitionen in das Personalmanagement, umfassende Verfahren für die direkte und indirekte Mitwirkung;

- „Extern orientiert“: hohes Maß an Zusammenarbeit und Auslagerung, Top-Down-Entscheidungsfindung bei täglichen Aufgaben, moderat strukturierte interne Organisation, moderate Investitionen in das Personalmanagement sowie wenig direkte und indirekte Mitwirkung;

- „Top-down und intern orientiert“: Top-Down-Entscheidungsfindung bei täglichen Aufgaben, wenig Zusammenarbeit und Auslagerung, stark strukturierte interne Organisation, moderate Investitionen in das Personalmanagement und mäßig unterstützte direkte und indirekte Mitwirkung;

- „Passives Management“: Top-Down-Entscheidungsfindung bei täglichen Aufgaben, moderat strukturierte interne Organisation, nahezu kein Personalmanagement und geringe direkte und indirekte Mitwirkung.

Betriebe, die zu der „interaktiven und integrativen“ sowie zur „systematischen und integrativen “ Gruppe zählen, erzielen die besten Ergebnisse in puncto Leistung des Betriebs. Betriebe in der „interaktiven und integrativen“ Gruppe weisen die besten Ergebnisse beim Wohlbefinden am Arbeitsplatz auf.

Empfehlungen für die Politik

Ein wichtiges Merkmal der Betriebe, die die besten Ergebnisse mit Blick auf Leistung und Wohlbefinden erzielen, sind die umfassenden Verfahren für die direkte Mitwirkung der Arbeitnehmer, wodurch die Annahme untermauert wird, dass Regelungen zum beiderseitigen Vorteil Maßnahmen umfassen müssen, bei denen das implizite Wissen der Arbeitnehmer optimal genutzt wird.

Ein Erreichen von Ergebnissen zum beiderseitigen Vorteil ist nicht garantiert, selbst wenn günstige Verfahren Anwendung finden. Politische Entscheidungsträger und die Sozialpartner spielen eine Rolle bei der Stärkung bewährter Verfahren, einer Sensibilisierung und der Durchführung von Initiativen auf sektoraler Ebene.

Während die meisten Betriebe zumindest für einen Teil der Arbeitnehmer Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, bestehen in 13 % der Betriebe überhaupt keine Weiterbildungsangebote. In diesem Zusammenhang müssen die Hindernisse für das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen durch die Unternehmen beseitigt werden, wobei auf die Art, in der Arbeitnehmer lernen und sich weiterentwickeln, zu achten ist.

Variable Vergütungsregelungen sind ein zentraler Diskussionspunkt zwischen den Sozialpartnern während der Krise gewesen. Nur einer von zehn Betrieben bietet ein breites Spektrum an Regelungen. Diese Betriebe erzielen bessere Ergebnisse mit Blick auf die Leistung des Betriebs und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Etwas mehr als die Hälfte der Betriebe verfügt über eine große Zahl an Instrumenten zur Förderung der direkten Mitwirkung, ein hohes Maß an Arbeitnehmerbeteiligung sowie ein Management mit einer positiven Einstellung gegenüber der Mitwirkung der Arbeitnehmer. In Einklang mit früheren Forschungsarbeiten wird festgestellt, dass sowohl die Leistung als auch das Wohlbefinden in dieser Gruppe am höchsten sind.

Der soziale Dialog funktioniert in einem großen Teil der Betriebe gut, allerdings gibt es auch eine beachtliche Gruppe, in der ein Mangel an Ressourcen und Vertrauen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit von Arbeitskampfmaßnahmen einhergeht. Sowohl diese Unterschiede bei der Funktionsweise des sozialen Dialogs als auch die unausgewogene geografische Verteilung der Strukturen des sozialen Dialogs unter den europäischen Ländern sind Grund zur Sorge.

Weitere Informationen

Der Bericht „Third European Company Survey - Workplace practices: Patterns, performance and well-being“ (Dritte Europäische Unternehmenserhebung – betriebliche Praxis: Strukturen, Leistung und Wohlbefinden) ist abrufbar unter http://eurofound.europa.eu/publications

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Gijs van Houten, Forschungsbeauftragter, unter gvh@eurofound.europa.eu