

Arbeitsbedingungen

Wie kommt die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung den Unternehmen zugute?



Verwenden Sie bei Verweisen auf diesen Kurzbericht bitte folgenden Wortlaut:

Eurofound (2020), *Wie kommt die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung den Unternehmen zugute?*, Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen, Reihe 2015, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Autoren: Agnès Parent-Thirion, Isabella Biletta und Stavroula Demetriades (Eurofound) und Duncan Gallie (Nuffield College, Universität Oxford) und Ying Zhou (Universität Surrey)

Forschungsleiter: Agnès Parent-Thirion, Isabella Biletta und Stavroula Demetriades

Forschungsprojekt: Arbeitsbedingungen sowie Mitarbeitermotivation und Entwicklung von Kenntnissen und Fähigkeiten von Arbeitnehmern (180102)

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union

Dieser Kurzbericht und die zugehörigen Materialien sind online abrufbar unter http://eurofound.link/ef19006

Er ist Teil der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen, Reihe 2015, von Eurofound. Die vollständige Reihe ist abrufbar unter http://eurofound.link/efs001

© Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2020

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Die Genehmigung zur Verwendung oder Vervielfältigung von Fotos oder sonstigem Material, die nicht dem Urheberrecht von Eurofound unterliegen, ist direkt beim Urheberrechtsinhaber einzuholen.

Titelbild: © metatdgt/Shutterstock

Weitere Bilder: S. 1 \odot Matej Kastelic/Shutterstock; S. 2 \odot metatdgt/Shutterstock; S. 5 \odot fizkes/Shutterstock; S. 19 \odot dotshock/Shutterstock; S. 21 \odot Thomas Bethge/Shutterstock.

Fragen zum Urheberrecht sind in Schriftform zu richten an: copyright@eurofound.europa.eu

Forschungsarbeiten, die vor dem Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union am 31. Januar 2020 durchgeführt und anschließend veröffentlicht wurden, können Angaben zu den 28 EU-Mitgliedstaaten enthalten. Nach diesem Datum werden nur noch die 27 EU-Mitgliedstaaten (EU-28 ohne das Vereinigte Königreich) in den Forschungsarbeiten berücksichtigt, sofern nichts anderes angegeben ist.

Dieser Bericht enthält die Ergebnisse der Forschungsarbeiten, die vor dem Ausbruch von COVID-19 im Februar 2020 in Europa durchgeführt wurden. Aus diesem Grund wird der Ausbruch in den Ergebnissen nicht berücksichtigt.

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) ist eine dreigliedrige Agentur der Europäischen Union, die 1975 gegründet wurde. Sie hat den Auftrag, Fachwissen im Bereich sozial-, beschäftigungs- und arbeitspolitischer Strategien gemäß der Verordnung (EU) 2019/127 bereitzustellen.

Druckfassung: ISBN: 978-92-897-2088-5 ISSN: 2599-8129 doi:10.2806/194274 TJ-AR-20-003-DE-C **PDF:** ISBN: 978-92-897-2082-3 ISSN: 2599-8161 doi:10.2806/76621 TJ-AR-20-003-DE-N

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Telefon: (+353 1) 204 31 00

E-Mail: information@eurofound.europa.eu

Internet: www.eurofound.europa.eu



Einleitung

Zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Kurzberichts erholt sich die Welt langsam, aber sicher vom großen Lockdown, dessen Auswirkungen sie noch gar nicht mit voller Wucht zu spüren bekommen hat. Maßnahmen zur Eindämmung des Virus, wie etwa das Arbeiten von zu Hause aus, Social Distancing (also die Vergrößerung des sozialen und physischen Abstands und die Kontaktreduzierung) und strenge Hygieneroutinen wirken sich ganz erheblich darauf aus, wie Arbeitnehmer ihre Arbeit verrichten, sowie darauf, ob und wie Unternehmen ihre Geschäftstätigkeit aufrechterhalten. Diese von Unsicherheit und Unbekanntem geprägte Stimmung könnte, auch wenn sie verunsichert, ein geeigneter Zeitpunkt für Unternehmen sein, um zu prüfen, wie sie ihre Arbeitsmethoden anpassen könnten, um ihre Beschäftigten zu motivieren, Vertrauen wiederherzustellen und die Leistung zu optimieren. In diesem Kurzbericht wird ein Schwerpunktbereich näher beleuchtet, in dem Arbeitgeber Änderungen der Arbeitsorganisation einleiten könnten. Die Untersuchung wird aber auch als Informationsquelle für politische Entscheidungsträger in der Zeit nach der Coronavirus-Pandemie (Covid-19) in Bezug auf die Schritte dienen, die sie ergreifen können, um diese Veränderungen zu begleiten.

Führende Köpfe im Bereich Personalwirtschaft behaupten, dass Führungskräfte die organisatorischen Voraussetzungen schaffen können, damit ihre Beschäftigten Höchstleistungen erbringen. In einer zunehmend wissensintensiven Wirtschaft müssen die Beschäftigten hoch qualifiziert und motiviert sein, damit sie effizient mit neuen Technologien arbeiten und dem Bedarf an mehr Innovation nachkommen können. Zu den gewichtigen Argumenten gehört die Bedeutung der Beteiligung der Arbeitnehmer, und zwar immer dort, wo sie Entscheidungen über ihre eigene Arbeit treffen können und Möglichkeiten haben, an den Strategieplänen des Unternehmens mitzuwirken. Es bleiben jedoch Fragen zu den Mechanismen offen, durch die solche Ergebnisse bei einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung erreicht werden können.

In diesem Kurzbericht werden empirische Daten und Fakten näher beleuchtet, die belegen, dass es in Betrieben, in denen die Arbeitnehmer intensiv beteiligt werden, eher gelingt, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu steigern, als in Betrieben, in denen die Arbeitnehmer weniger stark eingebunden werden. Hierzu wird der Einfluss der Arbeitsorganisation auf zwei Faktoren untersucht, die zur Leistung beitragen: berufliches Engagement und Kompetenzentwicklung.

Die vorgestellten Ergebnisse sollen für politische Entscheidungsträger, die an der Förderung von organisatorischen Praktiken interessiert sind, die zugleich das Wohlbefinden der Arbeitnehmer und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen steigern, als Informationsquelle dienen. Wie auch immer die gesellschaftlichen Auswirkungen der Pandemie aussehen mögen – es gibt keinen Grund zu erwarten, dass sie den langfristigen Trend zu einer wissensbasierten Wirtschaft auf der Grundlage einer intensiven Mensch-Technik-Interaktion aufhalten werden.



Politischer Kontext

Wie die Covid-19-Pandemie vor Augen geführt hat, ist die Wirtschaft sowohl auf Arbeitnehmer als auch auf Unternehmen angewiesen; die einen können ohne die anderen nicht funktionieren. Hinzu kommt, dass die Erzielung hochwertiger Ergebnisse und von Produktivität in hohem Maße von der Qualität der Beteiligung der Arbeitnehmer daran abhängt. Unabhängig davon, ob die Wirtschaft in der Zeit nach der Pandemie wieder zu ihren früheren Kernaktivitäten zurückkehrt oder zu einer grüneren und stärker integrativ orientierten Wirtschaft übergeht – entscheidend für die wirtschaftliche Erholung sind die Rolle und die Stellung, die Arbeitnehmer darin einnehmen.

Europäische Institutionen haben seit ihrer Gründung Strategien zur Verbesserung von Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit einerseits und zur Stärkung der sozialen Rechte und des persönlichen Wohlbefindens andererseits entwickelt. Was mit diesem Kurzbericht aufgezeigt werden soll, ist, dass sich diese Prioritäten gegenseitig verstärken.

Für sichere und gesunde Arbeitsplätze sorgen

Bessere Arbeitsbedingungen sind ein zentrales Ziel der EU, wie es auch im Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union verankert ist. Wenn die Arbeitsbedingungen gut sind, kommt dies nicht nur dem Schutz der Gesundheit und dem Wohlbefinden von Arbeitnehmern zugute, sondern führt auch dazu, dass die Beschäftigten viel eher einen

Sinn in ihrer Arbeit sehen. Arbeitnehmer, die keine sicheren und förderlichen Arbeitsbedingungen vorfinden, haben es viel schwerer, eine hochwertige Arbeitsleistung zu erbringen, und dies kann zu Unzufriedenheit, Krankheit und psychischen Gesundheitsproblemen führen.

Seit Jahrzehnten stehen die Gesundheit und Sicherheit von Arbeitnehmern auf der europäischen Agenda, selbst wenn Europa diesbezüglich eine subsidiäre Rolle zukommt; es wird erwartet, dass nationale Behörden, Unternehmensleitungen und Arbeitnehmer und ihre Vertreter hier eine Vorreiterrolle spielen, und dies muss auch so sein. In der Richtlinie über die Sicherheit und den Gesundheitsschutz bei der Arbeit (89/391/EWG) aus dem Jahr 1989 waren nicht nur Maßnahmen zum unmittelbaren Schutz der Sicherheit und Gesundheit von Arbeitnehmern vorgesehen, sondern es wurde darin auch beschrieben, wie Arbeitgeber und Unternehmen "die Information, die Anhörung, die ausgewogene Beteiligung" für die Umsetzung der Grundsätze des Schutzes der Arbeitnehmer gewährleisten sollten. Diese Grundsätze umfassen auch die "Berücksichtigung des Faktors "Mensch" bei der Arbeit, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren, vor allem im Hinblick auf eine Erleichterung bei eintöniger Arbeit und bei maschinenbestimmtem Arbeitsrhythmus sowie auf eine Abschwächung ihrer gesundheitsschädigenden Auswirkungen" und die "Berücksichtigung des Stands der Technik".

Ausweitung des Konzepts "Wohlbefinden am Arbeitsplatz"

Der technische Fortschritt, die zunehmende Abhängigkeit von Wissen als Produktionsfaktor und der Übergang zu einer grünen und digitalen Wirtschaft erfordern einen weiter gefassten Ansatz zur Steigerung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz. Dieses breiter gefasste Konzept erstreckt sich nicht nur auf Arbeitsschutzgrundsätze, sondern auch darauf, wie Arbeit organisiert und vom Einzelnen erlebt wird, einschließlich der Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung. Die Schlussfolgerungen des Europäischen Rates zu diesem Thema, die im Juni 2020 veröffentlicht wurden, erkennen den Zusammenhang zwischen Arbeitnehmerbeteiligung, Wohlbefinden und Leistung an:

Die Einbindung der Beschäftigten in den Entscheidungsprozess, insbesondere wenn ihr Arbeitsplatz direkt betroffen ist, führt zu höherer Zufriedenheit, fördert die Persönlichkeitsentwicklung, stärkt das allgemeine Wohlergehen am Arbeitsplatz und erhöht die Produktivität. Ferner führt sie zu mehr Engagement, und die Beschäftigten werden motiviert, ihre Kompetenzen voll und ganz einzubringen und sie weiterzuentwickeln.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer, die als wesentlicher Bestandteil der Arbeitsgestaltung verstanden wird, wurde bereits im Rahmen früherer Initiativen im Zusammenhang mit der Strategie Europa 2020 untersucht, in der anerkannt wurde, dass die Arbeitsorganisation bei der Optimierung der Leistung sowohl von Arbeitnehmern als auch Unternehmen durchaus eine Rolle spielt. Das EU-Forschungsprogramm für Innovation bekundete Interesse an der Frage, wie die wissensbasierte Wirtschaft durch die Förderung von Innovation von unten nach oben ("Bottom-up"), die von den Arbeitnehmern getragen wird, auf alle Hierarchieniveaus und Wirtschaftszweige ausgebreitet werden könnte. Mit dem Begriff "Arbeitsplatzinnovation" sollte eine Reihe von personalwirtschaftlichen Methoden am Arbeitsplatz zur Steigerung der Beteiligung der Arbeitnehmer an der Verwirklichung der Unternehmensziele beschrieben werden.

Die Beteiligung der Arbeitnehmer wird aber auch im Rahmen formaler Mechanismen für die Information und Konsultation der Arbeitnehmer als Bestandteil der strategischen Entscheidungsfindung eines Unternehmens berücksichtigt, wie es in der Richtlinie über die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer aus dem Jahr 2002 gefordert wurde. Dies findet weitgehend im Rahmen des sozialen Dialogs statt.

Kompetenzen sind unerlässlich

Bei der Darlegung der Prioritäten für ihre vierjährige Amtszeit hat die Kommission von der Leyen wie auch schon ihr Vorgänger den Stellenwert von Kompetenzen für Wachstum und Integration und für die Förderung des Übergangs zu einer grünen und digitalen Wirtschaft unterstrichen.

Zwar sind im Rahmen des formalen Lernens erworbene Kompetenzen unerlässlich, doch hat die Forschung festgestellt, dass dies auch für Kompetenzen gilt, die informell am Arbeitsplatz erworben werden – Querschnittskompetenzen wie Problemlösung und kreatives Denken. Diese stellen das praktische Know-how dar, das für eine effektive Leistung unabdingbar ist.

Arbeitsbasiertes Lernen wird in den politischen Erklärungen der EU nicht ausdrücklich erwähnt, auch wenn darin anerkannt wird, dass der Wissenserwerb nicht mit der Schulbildung endet und der wirtschaftliche und technologische Wandel kontinuierliches lebensbegleitendes Lernen erfordert. In der Mitteilung der Kommission *Ein starkes soziales* Europa für einen gerechten Übergang vom Januar 2020 heißt es: "Die Hälfte der derzeitigen Arbeitskräfte wird in den nächsten fünf Jahren neue Kompetenzen erwerben müssen." Man ist sich auch dessen bewusst, dass das Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen der Arbeitgeber in diesem Zusammenhang Defizite aufweist, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, die zwei Drittel der Arbeitnehmer in der EU beschäftigen.

Der Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und Innovationsfähigkeit wird in vielen europäischen Grundsatzpapieren ausdrücklich erwähnt, entweder über branchenbezogene Ansätze, wie beispielsweise in "A vision for European industry until 2030", oder über das Programm InvestEU, mit dem zusätzliche Mittel in Höhe von 650 Mrd. EUR bereitgestellt werden sollen, um Investitionen, Innovation und die Schaffung von Arbeitsplätzen in Europa anzukurbeln.

Die Kompetenzinitiative, die konkret auf die Industrie abzielt, die Blaupause zur Branchenzusammenarbeit für Kompetenzen, ist ein Programm, das auf der Zusammenarbeit vieler Interessengruppen aus Unternehmen, Gewerkschaften, Bildungseinrichtungen, Behörden und anderen Einrichtungen beruht. Diese Partnerschaften haben die Aufgabe, die Qualifikationserfordernisse der verschiedenen Wirtschaftszweige zu ermitteln und Strategien und konkrete Maßnahmen zu entwickeln, damit diesem Bedarf entsprochen werden kann.

Wichtigste Erkenntnisse

- Insgesamt arbeiten 29 % der Arbeitnehmer in der EU, Norwegen und im Vereinigten Königreich in verschiedenen Formen der Arbeitsorganisation, die ein hohes Maß an Arbeitnehmerbeteiligung ermöglichen was bedeutet, dass Arbeitnehmer in der Lage sind, bei der Erfüllung von Aufgaben initiativ zu werden und einzeln oder gemeinsam einen wesentlichen Beitrag zu Entscheidungen zu leisten, die das Unternehmen im weiteren Sinne betreffen. Allerdings sind 35 % der Arbeitnehmer in einer Art der Arbeitsorganisation tätig, die nur eine geringe Beteiligung vorsieht und in der sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben nur eingeschränkt eigenständig agieren können und nur geringen Einfluss auf Entscheidungen haben, die ihre Arbeit und das Unternehmen im weiteren Sinne betreffen.
- Formen der Arbeitsorganisation, die ein hohes Maß an Beteiligung vorsehen, bieten ein besseres Arbeitsumfeld. Die Arbeitsbedingungen sind gut und mit weniger physischen Risiken, einer geringeren Arbeitsintensität und mehr Arbeitsplatzsicherheit verbunden. Das Klima im Unternehmen ist stärker mitarbeiterorientiert, und die Unternehmensleitung unterstützt die Arbeitnehmer in stärkerem Maße und kontrolliert sie nicht, sondern fungiert eher als Weichensteller, während die Arbeitnehmer bei ihrer Arbeit mehr Eigenständigkeit genießen. Und in dieser Art der Organisation dürfte auch eher eine Arbeitnehmervertretung wie z. B. eine Gewerkschaft oder ein Betriebsrat vorhanden sein.
- Fast die Hälfte der Beschäftigten (47 %), die in Organisationen mit einem hohen Maß an Arbeitnehmerbeteiligung arbeiten, berichten von einem starken beruflichen Engagement, ein Anteil, der fast doppelt so hoch ausfällt wie in Organisationen mit einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung (24 %). Arbeitnehmer, die sich beruflich sehr engagieren, sind ihrer Arbeit gegenüber positiver eingestellt. Sie bleiben auch seltener der Arbeit fern, sind eher bereit, zusätzlichen Mehraufwand in Kauf zu nehmen, gehen lieber später in Rente und erfreuen sich eines besseren Wohlbefindens.
- Der größere Entscheidungsspielraum, der mit einer stärkeren Beteiligung der Arbeitnehmer im Unternehmen verbunden ist, ist an sich schon motivierend. Doch auch andere Merkmale dieser Organisationsform stärken das berufliche Engagement. Eine als fair empfundene Praxis der Unternehmensführung wirkt sich besonders stark aus, ebenso die Unterstützung durch die Vorgesetzten. Bessere Arbeitsbedingungen steigern ebenfalls das beruflich Engagement, insbesondere eine geringere Arbeitsintensität und eine höhere Arbeitsplatzsicherheit.
- Eine Organisation, in der die Arbeitnehmer in hohem Maße einbezogen werden, bietet mehr Chancen sowohl für die formale als auch die informelle Kompetenzentwicklung, allerdings steht sie in einem besonders starken Zusammenhang mit der informellen Kompetenzentwicklung. Diese Erkenntnis lässt darauf schließen, dass ein hohes Maß an Arbeitnehmerbeteiligung der Förderung von praktischem Know-how zugutekommen dürfte, eine wichtige Grundlage für innovatives Denken, und dass damit die Fähigkeit von Unternehmen gestärkt wird, sich an ein im Wandel befindliches technologisches und Marktumfeld anzupassen.
- Eine Organisation mit einem hohen Maß an Arbeitnehmerbeteiligung wirkt sich ausgleichend auf die Kompetenzentwicklung aus. In solchen Organisationen sind die Unterschiede zwischen hoch und gering qualifizierten Arbeitnehmern im Hinblick auf Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung weniger stark ausgeprägt. Dies trifft insbesondere auf die Berufskategorien Handwerker, Techniker und Maschinenbediener zu. Hinzu kommt, dass ein hohes Maß an Arbeitnehmerbeteiligung für die Steigerung des Engagements am Arbeitsplatz für weniger qualifizierte Berufe wichtiger ist als für hoch qualifizierte. Bei Dienstleistungsberufen und Verkäufern, Maschinenbedienern und Hilfsarbeitskräften zeigt sich diese Wirkung am deutlichsten.
- Zusammengenommen lassen diese Erkenntnisse den Schluss zu, dass es besonders wichtig ist, den Entscheidungsspielraum von geringer qualifizierten Arbeitskräften zu erhöhen, wenn Arbeitgeber die Leistung ihrer Belegschaft insgesamt optimieren möchten.
- Die Praktiken der Arbeitnehmerbeteiligung könnten sich durch die Bestärkung und Motivierung der Mitarbeiter dahingehend auswirken, dass im Nachgang zur Covid-19-Krise ein Stück des Vertrauens zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zurückgewonnen und die Maßnahmen zur Konjunkturerholung unterstützt werden.



Analyse der Faktenlage

Hintergrund

Arbeitnehmerbeteiligung ist ein Unterscheidungsmerkmal von Konzepten für die Arbeitsorganisation. Sie kann im weiten Sinne definiert werden als "die Möglichkeiten, die Arbeitnehmer haben, um sich an Entscheidungen zu beteiligen, die ihre Arbeit als Tätigkeit betreffen." Entscheidungsprozesse am Arbeitsplatz weisen zwei Dimensionen auf:

- Ermessensspielraum bei der Wahrnehmung von Arbeitsaufgaben: die Fähigkeit der Beschäftigten, bei der Ausübung ihrer Tätigkeit und der Wahrnehmung ihrer Aufgaben Eigeninitiative zu zeigen und eigenständig zu handeln
- Beteiligung an organisatorischen Fragen: die Fähigkeit der Beschäftigten, sich an Entscheidungen zu beteiligen, die organisatorische Belange im weiteren Sinne betreffen

Betriebe unterscheiden sich dahingehend, inwieweit Entscheidungsbefugnisse auf Mitarbeiter verlagert werden. Auch der Wirtschaftszweig und die Unternehmensgröße können von Bedeutung sein – Arbeitnehmer im Finanz- und Bildungswesen beispielsweise werden in der Regel eher stärker einbezogen, während die Beteiligung im Transportsektor und in der Landwirtschaft meist viel geringer ist. Auch der Beruf ist wichtig: akademische Berufe und Führungskräfte haben in der Regel mehr Kontrolle über ihre Arbeit und mehr Einfluss auf organisatorische Fragen als gewerbliche und gering qualifizierte Arbeitnehmer.

In der umfangreichen Literatur zum Thema Personalwesen wird das Argument vorgetragen, dass eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer eine Möglichkeit für die Entwicklung ihrer Kompetenzen und die Steigerung ihrer Motivation darstellt, um so den Anforderungen von wissensintensiven Volkswirtschaften gerecht zu werden. Wird dieses Argument durch empirische Belege erhärtet? Zur Beantwortung dieser Frage untersuchen wir, inwieweit unterschiedliche Modelle der Arbeitnehmerbeteiligung das Engagement der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz einerseits stärken und andererseits ihre Kompetenzentwicklung verbessern.

Berufliches Engagement ist ein Konzept, mit dem die höhere Motivation der Arbeitnehmer bei der Arbeit erfasst wird, von der man annimmt, dass sie mit Wohlbefinden, einer positiven Einstellung gegenüber dem Lernen und mit Kompetenzentwicklung, Innovationskompetenz und hoher Leistungsfähigkeit einhergeht. Es handelt sich dabei um einen äußerst positiven psychischen Zustand, der sich durch ein hohes Maß an Energie, Identifizierung mit der Arbeit sowie dadurch auszeichnet, dass diese Arbeitnehmer in ihrer Arbeit aufgehen.

Kompetenzentwicklung umfasst sowohl die formale Ausbildung als auch informelles Lernen am Arbeitsplatz. Arbeitnehmer, die über optimale Fähigkeiten verfügen, arbeiten effizient, stellen sich auf eine neue Aufgabengliederung ein, tragen zu Innovation bei und bleiben beschäftigungsfähig. Auch wenn Kompetenzentwicklung vornehmlich im Zusammenhang mit einem formalen Aus- und

Weiterbildungsangebot seitens des Arbeitgebers gesehen wird, ist das praktische Know-how, das informell im Rahmen des Arbeitsprozesses selbst entwickelt wird, mindestens ebenso wichtig. Innovationsanalysten beispielsweise sind der Auffassung, dass von der Basis ausgehende Initiativen von Arbeitnehmern, die auf einem langjährigen, praxisnahen Know-how beruhen und kollektiv entwickelt werden, wichtige Innovationstreiber sind – ein unter dem Begriff "Tun-Verstehen-Interagieren" bekannter Innovationsmodus.

Wenn diese beiden Konzepte mit Arbeitnehmerbeteiligung in einem Zusammenhang stehen, wie sieht dann der zugrunde liegende Mechanismus aus? Es könnte durchaus sein, dass Arbeitnehmer, die in einem Unternehmen tätig sind, in dem sie mehr Mitspracherechte haben, naturgemäß engagierter sind und dort bessere Voraussetzungen für die Kompetenzentwicklung vorfinden. Oder aber er lässt sich anhand anderer Faktoren in Verbindung mit der Art der Organisation erklären, wie z. B. Arbeitsbedingungen, Managementmethoden und Arbeitnehmervertretung (etwa das Vorhandensein einer Gewerkschaft).

Bei der Analyse werden Daten der Europäischen Erhebung über die Arbeitsbedingungen (EWCS) 2015 aus einer repräsentativen Stichprobe von Arbeitnehmern in den EU-Mitgliedstaaten, Norwegen und im Vereinigten Königreich herangezogen. Eine ausführlichere Analyse der erörterten Themen ist dem Arbeitspapier Employee involvement,

work engagement and skill development (Arbeitnehmerbeteiligung, berufliches Engagement und Kompetenzentwicklung) zu entnehmen, das diesem Kurzbericht beiliegt.

Vier Ansätze für die Arbeitnehmerbeteiligung

Aufgrund der Antworten der Arbeitnehmer auf Fragen zu ihrem Ermessensspielraum bei der Wahrnehmung ihrer Arbeitsaufgaben und zu ihrer Beteiligung an Fragen, die das Unternehmen betreffen – die beiden vorstehend beschriebenen Dimensionen der Arbeitnehmerbeteiligung –, lassen sich vier Formen der Arbeitsorganisation unterscheiden, die in Abbildung 1 dargestellt sind, der auch der Anteil der Arbeitnehmer in den einzelnen Arten von Betriebsstätten zu entnehmen ist. Die größte Gruppe von Befragten (35%) arbeitet in Organisationen mit einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung, in denen sie über wenig Ermessensspielraum bei der Wahrnehmung ihrer Arbeitsaufgaben verfügt und nur in geringem Maße an organisatorischen Fragen beteiligt wird. Die nächstgrößere Gruppe, der 29 % angehören, arbeitet in Organisationen mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung, die in Bezug auf beide Dimensionen sehr gut abschneiden. Die übrigen beiden Formen der Arbeitsorganisation sind Organisationen, die ihren Beschäftigten einen großen Ermessensspielraum zugestehen ("diskretionäre Organisationen"), und Organisationen, die ihre Arbeitnehmer konsultieren ("konsultative

Abbildung 1: Formen der Arbeitsorganisation und Anteil der Arbeitnehmer, die in jeder einzelnen arbeiten, EU, Norwegen und Vereinigtes Königreich, 2015

Geringe

Arbeitnehmerbeteiligung, 35 %

- Geringer Ermessensspielraum bei der Wahrnehmung der Arbeitsaufgaben
- Geringe Beteiligung an organisatorischen Fragen

Hohe Arbeitnehmerbeteiligung 29 %

- Großer
 Ermessensspielraum
 bei der Wahrnehmung
 der Arbeitsaufgaben
- Hohe Beteiligung an organisatorischen
 Fragen

Diskretionär, 20 %

- Großer Ermessensspielraum bei der Wahrnehmung der Arbeitsaufgaben
- Geringe Beteiligung an organisatorischen Fragen

Konsultativ, 16 %

- Geringer
 Ermessensspielraum bei der
 Wahrnehmung der
 Arbeitsaufgaben
- Hohe Beteiligung an organisatorischen Fragen

Organisationen"), die jeweils sehr gut in Bezug auf eine Dimension, jedoch schlecht in Bezug auf die andere abschneiden.

Erhebliche Unterschiede zwischen den Ländern

In Europa gibt es einen erheblichen Unterschied hinsichtlich der Zahlen von Arbeitnehmern, die in Organisationen mit einer hohen und einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung arbeiten (Abbildung 2). In den nordischen Ländern ist der Anteil der Beschäftigten, die in Organisationen mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung arbeiten, doppelt so hoch wie der Anteil derjenigen, die in Organisationen mit einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung tätig sind. Von dieser Gruppe abgesehen vermeldet nur eine geringe Zahl anderer Länder, dass mehr Menschen in Organisationen mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung beschäftigt sind: Belgien, Estland, Frankreich, Irland, Luxemburg, Malta, die Niederlande und das Vereinigte Königreich. Demgegenüber arbeiten mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer in Griechenland, Portugal und Zypern in Organisationen mit einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung.

Arbeitsbedingungen, Praxis der Unternehmensführung und Vertretung representation

Die Arbeitsbedingungen, die Praxis der Unternehmensführung und die Arbeitnehmervertretung in unterschiedlichen Formen der Arbeitsorganisation haben einen Einfluss auf das berufliche Engagement der Arbeitnehmer und auf ihre Kompetenzentwicklung.

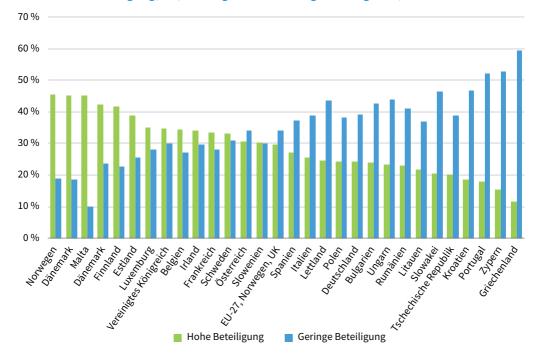
Bei unserer Untersuchung wurden drei Aspekte der Arbeitsbedingungen näher beleuchtet, die möglicherweise durch den Grad der Arbeitnehmerbeteiligung beeinflusst werden:

- physische Arbeitsbedingungen
- Arbeitsintensität
- Arbeitsplatzsicherheit

In Bezug auf jede dieser Messungen finden Beschäftigte in diskretionären und in Organisationen mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung bessere Arbeitsbedingungen vor als in konsultativen und in Organisationen mit einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung.

So geht beispielsweise aus Abbildung 3 der Grad der Arbeitsintensität hervor, der von den Beschäftigten in jeder Art der Arbeitsorganisation berichtet und der anhand eines Indexes gemessen wird; mit diesem Index wird erfasst,

Abbildung 2: Anteil der Arbeitnehmer in Organisationen mit einer hohen und einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung, EU, Norwegen und Vereinigtes Königreich, 2015



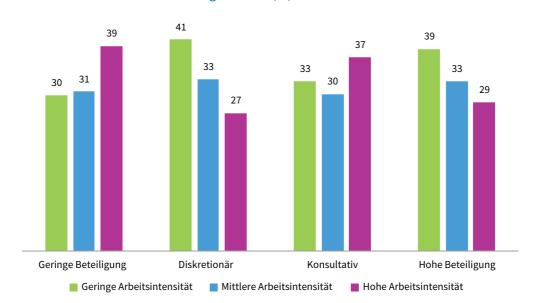


Abbildung 3: Grad der Arbeitsintensität nach Angaben von Beschäftigten in vier verschiedenen Formen der Arbeitsorganisation (%)

inwieweit Arbeitnehmer angeben, dass sie unter hohem Tempo und unter Termindruck arbeiten und nicht genügend Zeit für die Erledigung ihrer Arbeit haben. Bei dieser Messung berichten weniger Arbeitnehmer in diskretionären und in Organisationen mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung von einer Arbeitsintensität, als dies für Beschäftigte in Organisationen mit einer geringen Beteiligung oder in konsultativen Organisationen der Fall ist.

Anschließend befasste sich die Untersuchung mit der Praxis der Unternehmensführung in jeder einzelnen Art der Arbeitsorganisation, mit der Höchstleistungen gefördert werden sollen. Diese Praxis umfasst die Behandlung der Arbeitnehmer durch die Vorgesetzten, Kontrollen des Arbeitstempos, den Stellenwert von Teamarbeit und den Einsatz von Vergütungsmechanismen zur Anerkennung individueller Beiträge. Die wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchung lauteten, dass konsultative Formen der Arbeitsorganisation und solche mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung mit mehr Fairness im Unternehmen und mehr Unterstützung durch die Unternehmensleitung, weniger Kontrolle der Beschäftigten durch ihre Vorgesetzten und mehr Teamarbeit verbunden sind im Vergleich zu diskretionären Organisationen oder Organisationen mit einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung.

Abbildung 4 sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Formen der Arbeitsorganisation in Bezug auf zwei Aspekte der Behandlung der Arbeitnehmer durch die Unternehmensführung zu entnehmen:

- Fairness: diese beruht auf Fragen zum Vertrauen zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern, zur Beilegung von Konflikten, zur Verteilung der Arbeit und zur Kenntnis der Erwartungen der Unternehmensleitung
- Unterstützung: diese beruht auf Fragen zu Respekt, Lob und Anerkennung seitens des Vorgesetzten, zur Fähigkeit des Vorgesetzten, Menschen dazu zu bringen, dass sie zusammenarbeiten, ihnen dabei zu helfen, ihre Arbeit zu erledigen, und Rückmeldung zu geben, und auf der Frage, ob Arbeitnehmer das Gefühl haben, dass ihre Arbeit geschätzt wird

In Bezug auf beide Indizes werden Formen einer Arbeitsorganisation mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung an Entscheidungsprozessen mit einer besseren Behandlung der Arbeitnehmer durch die Unternehmensleitung in Verbindung gebracht, als dies bei einer geringen Beteiligung der Fall ist, wobei Arbeitnehmer in Organisationen mit einer hohen Beteiligung am besten abschneiden.

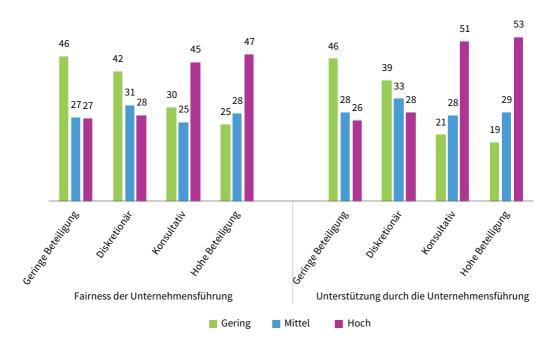


Abbildung 4: Grad der Fairness und Unterstützung durch die Unternehmensführung nach Angaben von Beschäftigten in vier verschiedenen Formen der Arbeitsorganisation (%)

Drittens kann sich die Arbeitsorganisation aufgrund der Rolle der Arbeitnehmervertretung - die über gewählte Gremien oder Gewerkschaften die kollektive Stimme der Belegschaft ist – auswirken. Damit stehen den Arbeitnehmern noch mehr Ressourcen zur Verfügung, denn über diesen gemeinsamen Kanal können sie die Anliegen der Belegschaft zum Ausdruck bringen. Bei der Prüfung der Frage, ob eine Vertretung vorhanden ist, hat sich gezeigt, dass Arbeitnehmer in Organisationen mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung und in konsultativen Organisationen eher als in Organisationen mit einer geringen Beteiligung sowohl über eine gewerkschaftliche Vertretung als auch über eine Vertretung in Form eines Betriebsrats und einen Arbeitsschutzausschuss verfügen. Mehr als die Hälfte (56 %) der Arbeitnehmer in Organisationen mit einer hohen Beteiligung berichteten, dass es eine Gewerkschaft oder einen Betriebsrat gab, während dies für Arbeitnehmer in Organisationen mit einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung für weniger als die Hälfte (44 %) der Fall war.

Alles in allem heben sich Organisationen mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung in dieser Untersuchung aufgrund der Vielzahl der damit verbundenen positiven Merkmale des Arbeitsumfelds ab: bessere physische Arbeitsbedingungen, geringere Arbeitsintensität, ein stärker arbeitnehmerorientiertes Betriebsklima und mehr unterstützende und ausgleichende Formen der Aufsicht, weniger direkte Fachaufsicht über das Arbeitstempo sowie eine geringe Aussetzung gegenüber diversen Kontrollen.

Berufliches Engagement

Grad an beruflichem Engagement der Belegschaft

Befürworter einer Arbeitsorganisation mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung heben deren Vorteile für die Steigerung der Motivation der Beschäftigten, die anhand des beruflichen Engagements gemessen wird, für die Erbringung hervorragender beruflicher Leistungen hervor. Der Aufbau von Motivation bei Arbeitnehmern ist seit langer Zeit ein Anliegen in Unternehmen, und es wurden viele Strategien und Methoden entwickelt, um sie zu fördern.

Bei der EWCS wird das berufliche Engagement gemessen; hierzu werden die Auskunftspersonen danach gefragt, inwieweit sie drei Aussagen zustimmen:

- Ich fühle mich bei der Arbeit voller Energie
- Ich bin von meiner T\u00e4tigkeit begeistert
- Wenn ich arbeite, vergeht die Zeit wie im Flug

Den zusammengetragenen Daten zufolge konnten in den untersuchten Ländern insgesamt 34 % der Arbeitnehmer als sehr engagiert eingestuft werden, 40 % gaben an, durchschnittlich engagiert zu sein, und bei 26 % ist das Engagement gering.

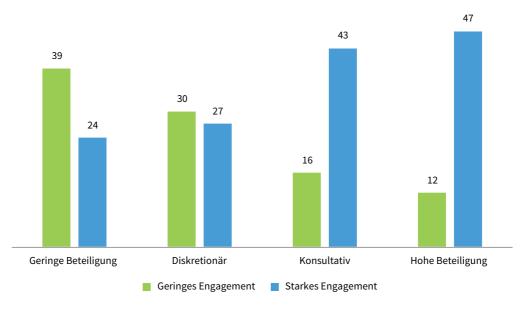
Die Untersuchung hat bestätigt, dass sich ein hohes Maß an beruflichem Engagement sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer positiv auswirkt. Arbeitnehmer, die beruflich sehr engagiert sind, bleiben erheblich seltener der Arbeit fern, sind eher bereit, zusätzlichen Mehraufwand in Kauf zu nehmen, gehen lieber später in Rente und erfreuen sich eines besseren Wohlbefindens. Dieser Zusammenhang war in Bezug auf das gesteigerte persönliche Wohlbefinden besonders stark.

Führt eine hohe Arbeitnehmerbeteiligung zu mehr beruflichem Engagement?

Abbildung 5 zeigt, wie die vier Organisationsformen im Hinblick auf das berufliche Engagement abschneiden: 47 % der Arbeitnehmer in Organisationen mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung berichten von einem hohen Maß an beruflichem Engagement, was nahezu den Werten für Unternehmer (Selbständige mit Mitarbeitern) entspricht (49 %). Ein starkes berufliches Engagement ist bei Arbeitnehmern in konsultativen Organisationen (43 %) ebenfalls weit verbreitet, doch nur ein Viertel derjenigen, die in Organisationen mit einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung tätig sind, berichten von einem Engagement in diesem Ausmaß.

Der relativ geringe Anteil von stark engagierten Arbeitnehmern in diskretionären Organisationen macht deutlich, welche Einschränkungen in Organisationen bestehen, in denen die Beschäftigten über ihre unmittelbaren Arbeitsaufgaben hinaus nicht an Entscheidungen beteiligt werden. Dies zeigt, wie wichtig die Beteiligung an umfassenderen organisatorischen Entscheidungen für Arbeitnehmer ist, denn diese werden häufig zum Kanal, über den Innovationen von der Basis aus entstehen.

Abbildung 5: Grad des beruflichen Engagements nach den Angaben von Beschäftigten in vier verschiedenen Organisationsformen (%)



Wie lässt sich der Zusammenhang zwischen Arbeitnehmerbeteiligung und beruflichem Engagement erklären? Die Wirkung dürfte insofern unmittelbarer Natur sein, als eine Beteiligung an Entscheidungsprozessen per se schon motivierend ist. Sie könnte aber auch indirekter Natur sein und sich aus der Qualität des Arbeitsumfelds ergeben – eine hohe Arbeitnehmerbeteiligung steht, wie wir gesehen haben, mit besseren Bedingungen in Bezug auf eine Reihe von Arbeitsbedingungen und mit der Förderung der Leistungsbereitschaft im Zusammenhang.

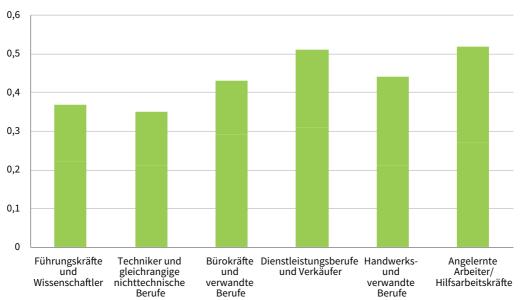
Bei einer Analyse der Daten wurde festgestellt, dass die Wirkung zum Teil direkter Natur ist, denn Arbeit wird dann befriedigender, wenn Menschen in der Lage sind, Entscheidungen zu beeinflussen. Sie können bis zu einem gewissen Grad ihre Aufgabenaktivitäten selbst gestalten und dabei ihre eigenen Ideen einfließen lassen, und sie können sich leichter mit organisatorischen Entscheidungen identifizieren, auf die sie Einfluss nehmen konnten.

Die positiven Auswirkungen der Arbeitsorganisation auf das berufliche Engagement sind aber auch indirekter Natur. Der einflussreichste indirekte Faktor ist die weite Verbreitung von "fortschrittlichen" Managementmethoden. So erwies sich insbesondere eine als fair empfundene Unternehmensführung als der Faktor, der hier mit Abstand am stärksten ins Gewicht fiel, gefolgt von der Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Auch bessere Arbeitsbedingungen spielen bei der Steigerung des beruflichen Engagements eine Rolle – dieser Unterschied ist hauptsächlich auf eine geringere Arbeitsintensität und eine höhere Arbeitsplatzsicherheit zurückzuführen –, allerdings hat sich gezeigt, dass das Vorhandensein von Vertretungsorganen diesbezüglich nicht von Belang war.

Welche Arbeitnehmer profitieren am meisten?

Es wurden weitere Untersuchungen durchgeführt, um herauszufinden, ob die positiven Auswirkungen der Arbeitnehmerbeteiligung auf das berufliche Engagement unterschiedlich sind, je nachdem, welchen Beruf die einzelnen Arbeitnehmer ausüben. Bei einer Einstufung der Berufe gemäß der Klassifikation ISCO-08 haben wir festgestellt, dass die Auswirkungen insgesamt für Arbeitnehmer in geringer qualifizierten Kategorien am größten sind. Dies ist in Abbildung 6 dargestellt, wo die Gesamthöhe der einzelnen Balken anzeigt, wie stark die Auswirkungen einer Organisation mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung auf das berufliche Engagement im Vergleich zu Organisationen mit einer geringen Arbeitnehmerbeteiligung sind. Eine hohe Beteiligung hat den größten Einfluss für Dienstleistungsberufe und Tätigkeiten im Verkauf sowie für angelernte Arbeiter und





Hilfsarbeitskräfte. Daher beruhen die geringeren Auswirkungen für hoch qualifizierte Berufe wohl darauf, dass diese Arbeitnehmer von Hause aus ein größeres Interesse an ihrer Arbeit mitbringen und damit die Tatsache, einer Organisation mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung anzugehören, für ihr Engagement weniger von Belang ist.

Entwicklung von Kompetenzen

Mit Blick auf die Kompetenzentwicklung wollten wir herausfinden, ob der Grad der Arbeitnehmerbeteiligung im Betrieb einen Einfluss auf die Möglichkeiten hat, die Arbeitnehmern zur Sicherung und Verbesserung ihrer Fähigkeiten zur Verfügung stehen. Kompetenzentwicklung wird in diesem Zusammenhang anhand der Quantität und der Qualität des formalen Weiterbildungsangebots und des Umfangs der im Rahmen der Arbeitstätigkeiten informell erworbenen Kenntnisse bewertet.

Formale Weiterbildungsmaßnahmen wurden gemessen, indem die Umfrageteilnehmer danach gefragt wurden, ob sie in den letzten 12 Monaten an einer vom Arbeitgeber bezahlten oder innerbetrieblichen Weiterbildung teilgenommen haben. Im Fall einer positiven Antwort wurden sie weiter danach gefragt, wie lange die Weiterbildung dauerte und ob sie ihnen dabei geholfen hat, ihre Arbeitsweise zu verbessern.

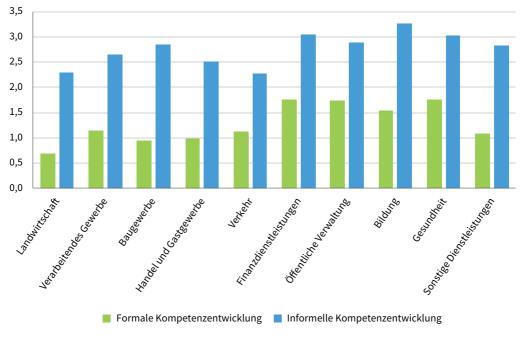
Das informelle Lernen wurde bewertet, indem die Umfrageteilnehmer gefragt wurden, ob es zu ihren Aufgaben gehört,

- die Qualität ihrer Arbeit zu bewerten,
- unvorhergesehene Probleme selbst zu lösen,
- etwas Neues zu lernen,
- ihre eigenen Ideen bei der Arbeit einzubringen.

Die Untersuchung bekräftigt, dass der Beruf ein ausschlaggebender Faktor für die Möglichkeiten des Einzelnen ist, Kompetenzen zu erwerben. Den Angaben zufolge haben Führungskräfte, Wissenschaftler und Techniker den besten Zugang zu formalen und informellen Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung, während Hilfsarbeitskräfte, Maschinenbediener und Arbeitnehmer in der Landwirtschaft am wenigsten Zugang dazu haben.

Auch der Wirtschaftszweig spielt eine maßgebliche Rolle, wie aus Abbildung 7 hervorgeht. Arbeitnehmer in wissensintensiven Branchen (etwa Bildung, Gesundheitswesen und Finanzdienstleistungen) haben die besten Weiterbildungs- und Lernchancen.

Abbildung 7: Werte von Arbeitnehmern in Bezug auf Indizes für die formale und informelle Kompetenzentwicklung, nach Wirtschaftszweig



Hinweis: Skala von 0-4.

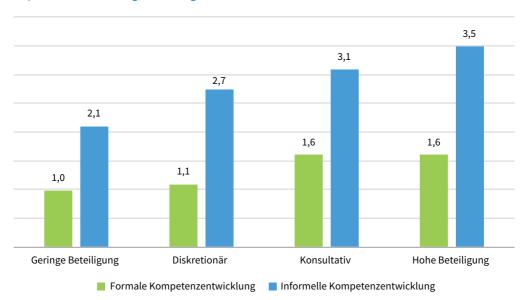


Abbildung 8: Werte von Arbeitnehmern in Bezug auf Indizes für die formale und informelle Kompetenzentwicklung, nach Organisationsform

Hinweis: Skala von 0-4.

Arbeitnehmer in Großunternehmen (über 250 Beschäftigte) erreichen bei den Indizes für die Kompetenzentwicklung ebenfalls höhere Werte als Arbeitnehmer in kleineren Unternehmen. Dies könnte auf die stärkere Unterstützung von Seiten der Verwaltung, das Vorhandensein von Vertretungsgremien, die Möglichkeiten für Tarifverhandlungen und höhere Skaleneffekte beim Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten zurückzuführen sein.

Verbessert eine hohe Arbeitnehmerbeteiligung die Kompetenzentwicklung?

Untersucht man den Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und Arbeitnehmerbeteiligung, so zeigt sich, dass Erstere in konsultativen sowie in Organisationen mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung besser ist (Abbildung 8). Allerdings unterscheiden sich die Muster der formalen und informellen Kompetenzentwicklung, wobei eine hohe Arbeitnehmerbeteiligung in einem engeren Zusammenhang mit der informellen und weniger mit der formalen Kompetenzentwicklung steht. Die Werte für die informelle Kompetenzentwicklung steigen mit dem Grad der Beteiligung deutlich und linear an.

Die Daten wurden eingehender geprüft, um einen tieferen Einblick in arbeitsplatzgebundene Faktoren zu bekommen, die der Kompetenzentwicklung förderlich sind. Bei dieser Untersuchung wurde festgestellt, dass die Arbeitnehmerbeteiligung zwar Auswirkungen auf die formale Kompetenzentwicklung hat, das Vorhandensein von Vertretungsgremien und eine größere Unternehmensgröße allerdings noch viel wichtiger sind. Die größten Auswirkungen auf die informelle Kompetenzentwicklung hatte jedoch die Arbeitnehmerbeteiligung, und zwar selbst dann noch, wenn weitere Faktoren berücksichtigt wurden.

Hat die Arbeitnehmerbeteiligung einen Einfluss auf berufsbedingte Unterschiede bei der Kompetenzentwicklung?

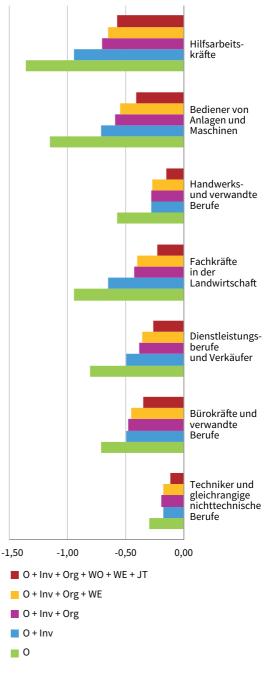
Wie bereits ausgeführt, profitieren Arbeitnehmer, die in der beruflichen Hierarchie weiter oben angesiedelt sind, in höherem Maße von Kompetenzentwicklung als Arbeitnehmer, die weiter unten stehen. Inwieweit lassen sich die Diskrepanzen zwischen Berufskategorien anhand von Unterschieden in der Arbeitnehmerbeteiligung erklären? Abbildung 9 gibt Antwort auf diese Frage, wobei informelle Kompetenzen im Vordergrund stehen, da diese in einem engeren Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation stehen als formale Kompetenzen (wobei die Ergebnisse für formale Kompetenzen allerdings ähnlich ausfielen). Die Abbildung macht deutlich, wie organisatorische

und Tätigkeitsmerkmale zum Abbau der Unterschiede bei der informellen Kompetenzentwicklung zwischen der Kategorie "Führungskräfte und akademische Fachkräfte", die als Referenzkategorie dient, und den anderen sieben Berufskategorien beitragen.

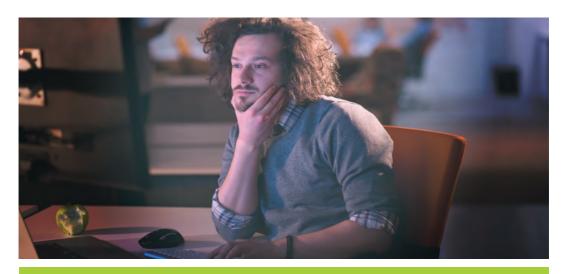
- Der grüne Balken steht für den anfänglichen Unterschied bei der Kompetenzentwicklung zwischen den einzelnen Berufskategorien und der Kategorie "Führungskräfte und akademische Fachkräfte" – das Gefälle ist groß, insbesondere für die gering qualifizierten Kategorien.
- Der blaue Balken zeigt an, wie sich die Unterschiede verringern, sobald allein der Faktor der Arbeitnehmerbeteiligung mit einbezogen wird. Die Diskrepanz zwischen Führungskräften und akademischen Fachkräften und anderen Kategorien wird für Handwerker, Techniker und Maschinenbediener besonders deutlich. Daraus lässt sich schließen, dass die Kompetenzentwicklung bei Arbeitnehmern in diesen Kategorien besser ist, wenn sie mehr Mitspracherechte im Unternehmen haben.
- Der pinkfarbene Balken zeigt an, wie es sich auswirkt, wenn weitere organisatorische Faktoren – Vertretung, Arbeitsbedingungen und Praxis der Unternehmensführung – hinzugefügt werden. Dies führt zu einer weiteren deutlichen Verringerung der berufsbedingten Unterschiede.
- Der gelbe Balken macht deutlich, welche Auswirkungen die Berücksichtigung des Faktors des beruflichen Engagements hat. Dies führt lediglich zu einer geringfügigen weiteren Verringerung der Unterschiede zwischen den Berufsgruppen.
- Der oberste Balken (rot) steht für die Auswirkungen individueller Merkmale (Geschlecht und Alter), des Wirtschaftszweigs und der Größe des Unternehmens, in dem diese Menschen arbeiten, was zu einer weiteren deutlichen Verringerung der meisten Unterschiede zwischen den Berufsgruppen führt.

Die Schlussfolgerung, die wir aus der Analyse ziehen können, lautet, dass die berufsbedingten Unterschiede sowohl bei der formalen als auch der informellen Kompetenzentwicklung von einer Reihe von Faktoren abhängen, einschließlich organisatorische Merkmale, Arbeitnehmermerkmale, Wirtschaftszweig und Unternehmensgröße. In den meisten Fällen jedoch ist die Verringerung dieser Unterschiede ganz wesentlich der Arbeitnehmerbeteiligung zu verdanken.

Abbildung 9: Entscheidende Faktoren für berufsbedingte Unterschiede bei der informellen Kompetenzentwicklung



Hinweise: *O* = *Berufskategorie*; *Inv* = *Arbeitnehmerbeteiligung*; *Org* = *Arbeitsbedingungen und Praxis der Unternehmensführung*; *WE* = *berufliches Engagement*; *JT* = *Geschlecht*, *Alter*, *Wirtschaftszweig und Unternehmensgröße*.



Empfehlungen für die Politik

Die Ergebnisse dieses Kurzberichts führen zu folgenden Schlussfolgerungen, die in die Politikgestaltung in den Bereichen Wachstum, Innovation, Beschäftigung und Arbeitsplatzqualität einfließen.

- Arbeitnehmer in Betrieben, in denen die Arbeitnehmerbeteiligung ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitsplatzgestaltung ist, sind in der Regel eher stark engagiert und haben Zugang zu Möglichkeiten der Weiterbildung und der Kompetenz**entwicklung.** Untersuchungen haben ergeben, dass Arbeitgeber, denen es gelungen ist, eine sehr engagierte, gut ausgebildete und kompetente Belegschaft zu halten, einen Wettbewerbsvorteil haben. Die Untersuchung hat gezeigt, dass eine Arbeitsorganisation mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung mit einem unterstützenden, ausgleichenden Arbeitsumfeld mit guten Arbeitsbedingungen einhergeht, die dem beruflichen Engagement förderlich sind.
 - Im Fall eines partizipativen Arbeitsumfelds ist die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmern Möglichkeiten für die Weiterbildung und die Kompetenzentwicklung geboten werden, ebenfalls größer. Zwar schafft die im Rahmen des nationalen Bildungssystems vermittelte Bildung eine Grundlage, doch muss eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung stattfinden, damit sich Arbeitnehmer an die spezifischen Anforderungen ihres Arbeitsplatzes anpassen und in einer Zeit des

- rapiden technologischen Wandels und der Innovation den Umgang mit neuen Technologien beherrschen lernen. Dies ist entscheidend für den Erfolg der Unternehmen. Auffallend ist, dass im Rahmen der Europäischen Unternehmenserhebung (ECS) 2019 von Eurofound festgestellt wurde, dass die meisten Führungskräfte (94 %), die Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter anbieten, berichteten, dass der Hauptgrund hierfür die Aktualisierung der vorhandenen Fähigkeiten war.
- Es gibt nicht unbedingt Zielkonflikte zwischen Maßnahmen von Arbeitgebern, die dem Wohlbefinden der Arbeitnehmer zugutekommen, und Maßnahmen, die der Produktionsleistung des Unternehmens **förderlich sind.** Diese Maßnahmen scheinen sich im Hinblick auf die untersuchten Themen vielmehr gegenseitig zu bedingen. Eine Arbeitsorganisation, die für das Wohlbefinden der Arbeitnehmer günstiger ist - die die Entscheidungsfindung im Wesentlichen an die Mitarbeiter delegiert -, ist mit einer besseren Leistungsfähigkeit im gesamten Unternehmen verbunden. Eine Analyse der neuesten Daten aus der ECS 2019 zeigt, dass Arbeitgeber von der erhöhten Fähigkeit der Arbeitnehmer profitieren, durch Lernprozesse mit beruflichen Problemen besser umzugehen. Hinzu kommt, dass die meisten Führungskräfte, die an der Umfrage teilnahmen, berichteten, dass die

- Beteiligung der Arbeitnehmer an Veränderungen der Arbeitsorganisation ihrem Unternehmen ihrer Meinung nach einen Wettbewerbsvorteil verschafft.
- Betriebliche Arbeitnehmervertretungen (wie z. B. Gewerkschaften, Betriebsräte und Arbeitsschutzausschüsse) spielen eine maßgebliche Rolle für die formale und informelle Kompetenzentwicklung. Wenn es Möglichkeiten für eine Anhörung, für Verhandlungen und den täglichen Kontakt mit der Unternehmensleitung in Bezug auf Fragen der Kompetenzentwicklung gibt, dann stehen Bestrebungen der Arbeitnehmer, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln, in Einklang mit den Anforderungen des Unternehmens. In einem Arbeitsumfeld, das einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung förderlich ist, dürfte die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitnehmervertreter über Mitspracherechte verfügen und sich für Fortbildungsinitiativen einsetzen, diese unterstützen und anregen, höher sein – zum beiderseitigen Nutzen. Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung gelangte auch die Europäische Kommission in ihrem Bericht über Beschäftigung und soziale Entwicklungen in Europa 2019, in dem empfohlen wird, dass die Existenz von Arbeitnehmervertretungsstrukturen mit mehr Schulungsmöglichkeiten verbunden ist, insbesondere für Arbeitsplätze für Geringqualifizierte: Arbeitnehmer mit der einen oder anderen Form einer Vertretung haben 66 % mehr Chancen, eine bezahlte Bildungsmaßnahme zu bekommen (S. 28).
- So kommt eine Arbeitsorganisation mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung insbesondere Arbeitnehmern in geringer qualifizierten Beschäftigungsverhältnissen **zugute.** Personalrichtlinien und -praktiken zielen seltener auf diese Tätigkeitskategorie ab, was möglicherweise zur Folge hat, dass das Potenzial dieser Arbeitnehmer nicht gefördert wird – zu ihrem eigenen Nachteil und dem des Unternehmens. Die Erkenntnisse aus dieser Untersuchung legen nahe, dass die Einführung von Arbeitsmethoden in Verbindung mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung das berufliche Engagement gering qualifizierter Arbeitnehmer steigern kann. Außerdem werden dadurch berufsbezogene Ungleichheiten beim Erwerb von Kompetenzen in Unternehmen abgebaut. Es ist besonders wichtig, diese Feststellung anzuerkennen, da sich in Unternehmen die Qualifikationserfordernisse aufgrund externer oder interner Faktoren in

Verbindung mit Änderungen im Betrieb, in der Produktion oder der Geschäftsmodelle ändern. Auffällig dabei ist, dass laut ECS 2019 ein hoher Anteil an Führungskräften (40%) berichtet, dass sich Kompetenzen sehr schnell verändern.

Diese Schlussfolgerungen sprechen eindeutig für Maßnahmen auf allen Ebenen – Unternehmen, Wirtschaftszweig, nationale und EU-Ebene –, um Arbeitsplätze in Formen der Arbeitsorganisation zu überführen, die sich durch eine hohe Arbeitnehmerbeteiligung auszeichnen. Der technologische Wandel, die Umstellung auf eine emissionsarme Wirtschaft und die Erholung nach der Covid-19-Pandemie bieten eine gute Gelegenheit, um den Übergang zu vollziehen.

Im Übrigen wäre dies keinesfalls ein revolutionärer Schritt – die Untersuchung hat gezeigt, dass 65 % der Arbeitnehmer bereits in gewissem Umfang in die Entscheidungsfindung im Betrieb eingebunden sind. Mit neuen Maßnahmen sollte versucht werden, die bisherige Praxis zu verbessern, um die bestehenden Formen der Beteiligung zu erweitern.

Unternehmen und Arbeitnehmer sind am ehesten in der Lage, die Arbeitnehmerbeteiligung zu verbessern; es folgen einige Empfehlungen, wie sie dabei vorgehen könnten.

- Eine Organisation mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung kann über eine Vielzahl von Methoden umgesetzt werden, die von Bereich zu Bereich variieren können. Es gibt keine Patentlösung dafür, wie diese Methoden in ein ideales Modell gepackt werden können und wie sie umzusetzen sind; es ist stets den spezifischen Merkmalen von Unternehmen und Wirtschaftszweigen Rechnung zu tragen.
- Für die Aufstellung von Plänen zur Verbesserung der Arbeitnehmerbeteiligung, die wirksam und nachhaltig sind, ist die Vernetzung zwischen Unternehmen innerhalb desselben Wirtschaftszweigs und insbesondere zwischen Personalleitern wichtig. Dies kann zum Beispiel durch Wissensveranstaltungen und andere Foren für den Austausch von Erfahrungen und bewährten Verfahren erleichtert werden, die von Arbeitgebern und einschlägigen Branchenverbänden organisiert werden. Personalleiter können bei der Teilnahme an branchenübergreifenden Begegnungen zwar Erfahrungen sammeln, doch entsteht echter Mehrwert erst über branchenspezifische Veranstaltungen und Netzwerke unter Beteiligung von Experten. Führungskräfte,

- die in der gleichen Branche tätig sind, können hilfreiche, handlungsorientierte Erkenntnisse gewinnen, die viel wertvoller sein können als die Lektüre von allgemeinen Anleitungen.
- Arbeitgeberverbände, Branchenverbände, Entwicklungsagenturen oder die entsprechenden Abteilungen regionaler und lokaler Behörden bringen die notwendigen Voraussetzungen mit, um als organisatorischer Dreh- und Angelpunkt für die Vernetzung von Unternehmen auf nationaler Ebene zu fungieren. Eine solche Unterstützung ist insbesondere für Kleinunternehmen wichtig, die bei der Einführung von organisatorischen Änderungen Unterstützung benötigen dürften. Für Führungskräfte insbesondere in kleinen Unternehmen sind die längerfristigen Vorteile der Einführung organisatorischer Änderungen möglicherweise nicht erkennbar und könnten als kostspielig angesehen werden (beispielsweise der Zeitaufwand von Führungskräften für Gespräche mit den Arbeitnehmern). Daher wäre es für solche Unternehmen äußerst hilfreich, die transformierende Wirkung zu verstehen, die sich aus der Umsetzung der wichtigsten, in Pakete gebündelten Arbeitsabläufe ergibt.
- Da es für Betriebsräte und Gewerkschaften ein Anliegen ist, dafür zu sorgen, dass Arbeitnehmer ein Mitspracherecht haben, würden Änderungspläne am besten im Rahmen von Anhörungsverfahren und sozialen Dialogstrukturen geprüft und aufgestellt. Arbeitgeber und Gewerkschaften könnten sich mithilfe des sozialen Dialogs am Arbeitsplatz und des sektoralen sozialen Dialogs dafür entscheiden, diese Fragen zu diskutieren, sich zu beraten und zu verhandeln. Diese Herausforderungen sollten im Rahmen eines gemeinsamen Vorgehens der Sozialpartner angegangen und die Arbeitsplätze und Arbeitnehmer für die Zukunft gerüstet werden.

Die Optimierung der Arbeitsorganisation wird aufgrund ihres wirtschaftlichen und sozialen Gewinnpotenzials zu einer Frage, die auch auf Ebene der Mitgliedstaaten und der EU zu gezieltem Handeln mobilisieren sollte.

 Nationale und regionale Unternehmensförderungsstellen könnten kleinen und mittleren Unternehmen Unterstützung bei der Entwicklung ihrer Managementpraktiken zur Verfügung stellen, wobei der Fokus auf

- der Arbeitsorganisation liegt, beispielsweise über Zuschüsse für herausragende betriebliche Leistung.
- Die EU-Politik zur Förderung von Wachstum und Innovation ist auf finanzielle Investitionen und Kompetenzentwicklung ausgerichtet, wobei Letztere auf Maßnahmen zur Beseitigung anhaltender Missverhältnisse zwischen Qualifikationsangebot und Qualifikationsnachfrage einerseits und auf die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit gering qualifizierter Arbeitnehmer in einer wissensbasierten Wirtschaft andererseits abstellt. Während diesen zu Recht hohe Priorität eingeräumt wird, muss die Politik erweitert und vernetzt werden, damit die EU mit anderen Interessenträgern – nationalen Einrichtungen für Innovationsförderung, Sozialpartnern und nationalen Behörden, Unternehmen und deren Belegschaften – zusammenarbeitet, um echte Fortschritte zu erzielen und die ehrgeizigen Pläne für die Zukunft der Wirtschaft sowie für eine sozial ausgewogenere Gesellschaft zu verwirklichen. Zur Arbeitswelt im Wandel (wie sie im Konzept Arbeit 4.0 abgebildet wird) gehören auch erweiterte digitale Kompetenzen, das Arbeiten in interdisziplinären Teams, Problemlösung und Anpassungsfähigkeit; diese können nicht über Kommando- und Kontrollsvsteme bei der Entscheidungsfindung erworben werden.
- Die in diesem Kurzbericht vorgestellten Daten und Fakten sind ein Argument, das dafür spricht, neben der Kompetenzentwicklung auch auf eine innovationsfördernde Arbeitsorganisation umzustellen. Die anhaltende und umfassendere Unterstützung nationaler Einrichtungen für Innovationsförderung über das neue EU-Forschungs- und Innovationsprogramm Horizont würde die Übernahme von innovativen organisatorischen Methoden auf nationaler Ebene erleichtern und zugleich die sektorale Orientierung gewährleisten. Die europäische Industrie kann eine Vorreiterrolle bei der Umsetzung solcher Formen der Arbeitsorganisation spielen, die die Beteiligung der Arbeitnehmer und ihr Engagement fördern. Die neue europäische Industriestrategie könnte als Kompass für die industrielle Entwicklung genutzt werden und hat die Bedeutung des lebenslangen Lernens, von Umschulung und Weiterbildung zu Recht unterstrichen.

- Die EU-Industriestrategie thematisiert die potenziellen Vorteile von Veränderungen in den Organisationsstrukturen der Industrie allerdings nicht. Daher müssen im Rahmen künftiger Initiativen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der europäischen Industrie die zusätzlichen positiven Auswirkungen der Förderung einer stärkeren Beteiligung der Arbeitnehmer an betrieblichen Entscheidungsprozessen auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens berücksichtigt werden. In europäischen Grundsatzpapieren über die europäische Agenda für Kompetenzen könnte der Rolle von Betrieben und den informellen Lernmöglichkeiten, die damit einhergehen, mehr Sichtbarkeit verliehen werden. Die Blaupause zur Branchenzusammenarbeit für Kompetenzen bietet die Art von Rahmen, der für die umfassende Förderung und Umsetzung von betrieblichen Praktiken, die mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung verbunden sind, notwendig ist. Bei jeder Überarbeitung dieser Initiative und bei ähnlichen künftigen Initiativen sollten die Argumente, die in diesem Kurzbericht untermauert werden, übernommen werden.
- Und schließlich könnte der europäische sektorale Sozialdialog eine ideale Plattform dafür bieten, nationale Sozialpartner auf Arbeitssysteme und methoden mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung aufmerksam zu machen, die für Arbeitnehmer ebenso wie

für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens am besten funktionieren. Da ihr Auftrag definitionsgemäß sektoraler Natur ist, könnten branchenspezifische organisatorische Praktiken, die der Beteiligung der Arbeitnehmer förderlich sind, potenziell erhebliche Auswirkungen haben.

Bei der Arbeitnehmerbeteiligung geht es nicht nur um wirtschaftliche Vorteile. Betriebe, in denen mehr Demokratie gelebt wird, bieten bessere Arbeitsbedingungen und Managementmethoden, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht; sie tragen außerdem zum Abbau berufsbedingter Ungleichheiten bei. Daher könnte die Ausweitung einer Organisation mit einer hohen Arbeitnehmerbeteiligung über Branchen und Betriebe hinweg einen wichtigen Schritt hin zu hochwertigeren Arbeitsplätzen und fairen Arbeitsbedingungen für alle darstellen.

Und während hochwertigere Arbeitsplätze an sich schon ein Ziel der EU sind, sind sie auch entscheidend für die Nachhaltigkeit der Arbeit im Laufe eines Lebens und für die Erholung in der Zeit nach Covid-19. Da sich Unternehmen und Organisationen an geänderte Gegebenheiten anpassen, ist es jetzt an der Zeit, die Arbeitsorganisation so anzupassen, dass die Gesundheit und das Wohlbefinden sowie die Entwicklung qualifizierter und engagierter Arbeitnehmer gefördert werden, die einen Beitrag zu Innovation leisten.



Ressourcen

Alle Eurofound-Veröffentlichungen sind abrufbar unter www.eurofound.europa.eu

Eurofound-Thema "Arbeitsorganisation", http://eurofound.link/workorganisation

Rat der Europäischen Union (2020), *Enhancing well-being at work – Council conclusions*, 8688/20, Brüssel.

Eurofound (2013), *Work organisation and innovation*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Eurofound (2015), *Third European Company*Survey – Overview report: Workplace practices –
Patterns, performance and well-being, Amt für
Veröffentlichungen der Europäischen Union,
Luxemburg.

Eurofound (2017a), *Innovative changes in European companies*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Eurofound (2017b), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Eurofound (2018), *The role of motivation for sustainable work*, Arbeitspapier, Dublin.

Eurofound (2020), *Employee involvement, work engagement and skill development*, Arbeitspapier, Dublin.

Eurofound (erscheint in Kürze), *European Company Survey 2019: Overview report*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Europäische Kommission (2019), Employment and social developments in Europe: Sustainable growth for all: Choices for the future of Social Europe: Annual review 2019, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.

Europäische Kommission (2020a), Eine neue Kompetenzagenda für Europa. Humankapital, Beschäftigungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit gemeinsam stärken, COM(2016) 381 final, Brüssel.

Europäische Kommission (2020b), *Ein starkes soziales Europa für einen gerechten Übergang*, COM(2020) 14 final, Brüssel.

Kontaktaufnahme mit der EU

Persönlich

In der Europäischen Union gibt es Hunderte von "Europe-Direct"-Informationsbüros. Die Adresse des Büros in Ihrer Näher finden Sie unter: https://europa.eu/european-union/contact de

Telefon oder E-Mail

Europe Direct ist ein Dienst, der Ihre Fragen zur Europäischen Union beantwortet. Kontaktieren Sie Europe Direct:

- über die gebührenfreie Nummer: 00 800 6 7 8 9 10 11 (manche Telefondienstanbieter können allerdings Gebühren berechnen),
- über die folgende Rufnummer der Zentrale: +32 22999696

per E-Mail über: https://europa.eu/european-union/contact_de

Wo finden Sie Informationen über die EU

Im Internet

Informationen über die Europäische Union in allen Amtssprachen der EU sind verfügbar auf der Europa-Website unter: http://europa.eu

EU-Veröffentlichungen

Unter folgender Adresse können Sie beim EU Bookshop EU-Veröffentlichungen herunterladen oder bestellen: http://publications.europa.eu/eubookshop. Wünschen Sie mehrere Exemplare einer kostenlosen Veröffentlichung, wenden Sie sich bitte an Europe Direct oder das Informationsbüro in Ihrer Nähe (siehe https://europa.eu/european-union/contact_de).

EU-Recht und damit zusammenhängende Dokumente

Informationen zum EU-Recht, darunter alle EU-Rechtsvorschriften seit 1951 in sämtlichen Amtssprachen, finden Sie in EUR-Lex unter: http://eur-lex.europa.eu

Offene Daten von der EU

Über ihr Offenes Datenportal (http://data.europa.eu/euodp/de/home) stellt die EU-Datensätze zur Verfügung. Die Daten können zu gewerblichen und nicht gewerblichen Zwecken kostenfrei heruntergeladen werden.

Wie schaffen es Unternehmen, ihre Mitarbeiter zu Höchstleistungen anzuspornen? Die Forschung zum Thema Personalwirtschaft hat herausgefunden, dass einer der Schlüssel zum Erfolg die Beteiligung der Arbeitnehmer ist, d. h. Arbeitnehmer werden in die Lage versetzt, Entscheidungen über ihre eigene Arbeit zu treffen und an der Entscheidungsfindung im Unternehmen mitzuwirken. Bei einem hohen Grad an Arbeitnehmerbeteiligung entsteht ein Arbeitsumfeld, das stark motivierend wirkt und in dem die Entwicklung von Kompetenzen im Vordergrund steht. Und dies ist genau die Art von Arbeitsumfeld, das Unternehmen brauchen, um den Anforderungen an Innovation und Anpassungsfähigkeit an den technologischen Wandel in einer wissensbasierten Wirtschaft gerecht zu werden.

In diesem Kurzbericht werden empirische Daten und Fakten näher beleuchtet, wonach es in Betrieben, in denen die Arbeitnehmer intensiv beteiligt werden, eher gelingt, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu steigern, als in Betrieben, in denen die Arbeitnehmer weniger eingebunden werden. Untersucht wird der Einfluss der Arbeitsorganisation auf zwei Faktoren, die zu Leistungsbereitschaft beitragen: berufliches Engagement und Kompetenzentwicklung.

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) ist eine dreigliedrige Agentur der Europäischen Union, die 1975 gegründet wurde. Sie hat den Auftrag, Fachwissen im Bereich sozial-, beschäftigungs- und arbeitspolitischer Strategien gemäß der Verordnung (EU) 2019/127 bereitzustellen.



EF/19/006/DE

ISBN 978-92-897-2082-3 ISSN 2599-8161 doi:10.2806/76621