



Europäische Unternehmenserhebung 2019: Erschließung des Potenzials der Beschäftigten mithilfe betrieblicher Praktiken

Einleitung

Der vorliegende Bericht beruht auf der vierten Ausgabe der Europäischen Unternehmenserhebung (ECS), die 2019 gemeinsam von Eurofound und Cedefop durchgeführt wurde. Ziel der ECS ist die einheitliche Abbildung, Beurteilung und Quantifizierung von Informationen über Strategien und Praktiken von Unternehmen in Europa. Bei der Erhebung wurden Informationen von 21 869 Personalleitern und 3 073 Arbeitnehmervertretern in den 27 EU-Mitgliedstaaten und im Vereinigten Königreich erhoben. Die bei der Erhebung zugrunde gelegte Einheit ist der Betrieb: die örtliche Einheit bzw. der Standort.

Die ECS 2019 ist die erste europaweite Unternehmenserhebung, die gemäß einer „Push-to-Web“-Methodik (P2W) durchgeführt wurde; dabei wurden Betriebe telefonisch kontaktiert, um die Befragten zu ermitteln, die daraufhin gebeten wurden, den Fragebogen online auszufüllen.

Dieser Bericht erstreckt sich auf ein breit gefächertes Spektrum betrieblicher Praktiken und Strategien in Bezug auf Arbeitsorganisation, Personalmanagement, Nutzung und Entwicklung von Kompetenzen und die unmittelbare und mittelbare Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung im Unternehmen. Ein zentrales Ziel besteht darin aufzuzeigen, wie betriebliche Praktiken miteinander kombiniert werden und wie diese „gebündelten Praktiken“ mit den für alle Beteiligten vorteilhaften Auswirkungen in Form von Wohlbefinden am Arbeitsplatz und betrieblicher Leistung in Verbindung gebracht werden.

Politischer Kontext

Betriebliche Praktiken stehen im Zusammenhang mit der Europäischen Beschäftigungsstrategie, bei der hervorgehoben wird, wie wichtig Investitionen in Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen zur Bewältigung der Herausforderungen des technologischen, ökologischen und demografischen Wandels sind, seit Jahren auf der politischen Agenda der EU. Diese Priorität wurde durch das Ziel der EU, eine Wirtschaft zu schaffen, die dem Menschen dient, noch stärker betont.

Kompetenzen und Kompetenzentwicklung stehen im Mittelpunkt der EU-Politik. Im Juli 2020 brachte die Europäische Kommission eine aktualisierte EU-Kompetenzstrategie, die Europäische Agenda für Kompetenzen, auf den Weg, bei der die Bedeutung der Förderung von Kompetenzen, Bildung und Eingliederung zum Wohle aller hervorgehoben wird. Die Strategie stellt darauf ab, Qualifikationsdefizite zu beseitigen und die Weiterqualifizierung zu fördern, ein Ziel, das erhebliche Investitionen erfordert. Das Bekenntnis der Arbeitgeber zur Entwicklung der Kompetenzen der Arbeitnehmer ist von zentraler Bedeutung, und um dieses Bekenntnis zu beurteilen, ist es notwendig, ein Verständnis dafür zu entwickeln, inwieweit die Nutzung und Entwicklung von Kompetenzen in den betrieblichen Praktiken im weiteren Sinne verankert sind.

Wichtigste Erkenntnisse

Betriebliche Praktiken

- Viele Tätigkeiten sind noch immer mit einem geringen Maß an Eigenverantwortung und nur wenigen Herausforderungen verbunden: in 36 % der Betriebe in EU-27 kann ein geringer Teil der Arbeitnehmer (weniger als jeder Fünfte) seine Arbeit eigenständig organisieren, und in 42 % übt ein ähnlich kleiner Anteil eine Arbeit aus, die Problemlösungskompetenzen erfordert.
- Betriebe motivieren ihre Beschäftigten häufiger mit nicht monetären als mit monetären Anreizen.
- 71 % der Arbeitnehmer in Betrieben in EU-27 verfügen über Kompetenzen, die den Arbeitsplatzanforderungen entsprechen; 16 % sind im Durchschnitt überqualifiziert, 13 % hingegen unterqualifiziert.
- Nur 4 % der Betriebe boten im Jahr vor der Erhebung gar keine Schulungen an.
- Mehr als zwei Drittel (70 %) der Führungskräfte sind der Auffassung, dass die Beteiligung der Arbeitnehmer an Änderungen der Arbeitsorganisation dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft.
- Für 29 % der Betriebe wurde von einer offiziellen Struktur für die Arbeitnehmervertretung berichtet; 28 % der Betriebe sind Mitglieder eines Arbeitgeberverbands.

- Unter den Betrieben mit einer Arbeitnehmervertretung schneiden diejenigen, in denen die Geschäftsleitung ein vertrauensvolles und konstruktives Verhältnis zur Arbeitnehmervertretung unterhält und in denen die Arbeitnehmervertretung Einfluss auf die Entscheidungsfindung der Geschäftsleitung nehmen kann, im Hinblick auf Wohlbefinden am Arbeitsplatz und betriebliche Leistung besser ab.

Vier Gruppen von Betrieben

Anhand der Art, wie betriebliche Praktiken miteinander kombiniert werden, wurden vier Gruppen von Betrieben ermittelt, die sich dahingehend unterscheiden, inwieweit sie in ihre Mitarbeiter investieren und sie in die Entscheidungsfindung einbinden.

Hohe Investition, hoher Grad an Beteiligung:

Arbeitnehmer verfügen über ein hohes Maß an Eigenverantwortung, und die Geschäftsleitung setzt hohe Erwartungen in sie, was mit vielen Anreizen und einer umfassenden variablen Vergütung, umfangreichen Fortbildungs- und Lernangeboten und einer unmittelbaren Beteiligung der Arbeitnehmer an der Entscheidungsfindung einhergeht. Diese Unternehmen verfügen mit hoher Wahrscheinlichkeit über einen Arbeitnehmervertreter und gehören relativ häufig einem Arbeitgeberverband an.

Selektive Investition, moderate Beteiligung: Die Arbeitnehmer verfügen über ein gewisses Maß an Eigenverantwortung, und die Geschäftsleitung setzt mäßige Erwartungen in sie. Es werden nur in begrenztem Maße Anreize geschaffen, der Zugang zu einer variablen Vergütung erfolgt selektiv, und es werden selektiv Fortbildungs- und Lernmöglichkeiten angeboten. Die Arbeitnehmer werden nur unregelmäßig oder gezielt im Rahmen von Sitzungen beteiligt. Der Anteil der Unternehmen mit einer Arbeitnehmervertretungsstruktur ist durchschnittlich, allerdings ist es relativ wahrscheinlich, dass diese Unternehmen einem Arbeitgeberverband angehören.

Mäßige Investition, unregelmäßige Beteiligung: Die Arbeitnehmer verfügen über ein geringes Maß an Eigenverantwortung, während die Geschäftsleitung mäßige Erwartungen in sie setzt, was damit einhergeht, dass entsprechend wenig nicht monetäre Anreize geboten werden. Bei diesen Betrieben ist es relativ wahrscheinlich, dass sie eine variable Vergütung und in begrenztem Maße Fortbildungs- und Lernmöglichkeiten anbieten und die Arbeitnehmer unregelmäßig in die Entscheidungsfindung einbinden. Der Anteil der Unternehmen mit einer Arbeitnehmervertretungsstruktur ist durchschnittlich, und es ist unwahrscheinlich, dass diese Unternehmen einem Arbeitgeberverband angehören.

Geringe Investition, geringer Grad an Beteiligung: Die Arbeitnehmer verfügen über ein geringes Maß an Eigenverantwortung, die in das Personal gesetzten Erwartungen sind gering, und nicht monetäre Anreize oder eine variable Vergütung werden kaum angeboten. Die Lernmöglichkeiten sind beschränkt, ebenso die Beteiligung der Arbeitnehmer. Es ist unwahrscheinlich, dass diese Betriebe über eine offizielle Struktur für die Arbeitnehmervertretung verfügen und einem Arbeitgeberverband angehören.

Wohlbefinden am Arbeitsplatz und betriebliche Leistung

Die Gruppe „Hohe Investition, hoher Grad an Beteiligung“ schneidet hinsichtlich des Wohlbefindens am Arbeitsplatz und der betrieblichen Leistung am besten ab und dürfte daher mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Win-Win-Ergebnis erzielen. Diese Betriebe sind meist in Finnland und Schweden zu finden, etwas häufiger unter den Großunternehmen vertreten und in der Regel im Bereich Finanzdienstleistungen und im Sektor „sonstige Dienstleistungen“ relativ weit verbreitet.

Die Arbeitnehmervertretung trägt zu positiven Auswirkungen bei – eine offizielle Struktur für die Arbeitnehmervertretung wurde am häufigsten in Betrieben vorgefunden, deren betriebliche Praktiken mit einem höheren Wohlbefinden am Arbeitsplatz und einer besseren betrieblichen Leistung verbunden sind.

Empfehlungen für die Politik

Bei der Auswertung der ECS 2019 ergeben sich eindeutig die Arten von Praktiken, die von erfolgreichen Unternehmen im Umgang mit ihren Arbeitnehmern angewandt werden.

Eine Änderung der betrieblichen Praktiken gestaltet sich allerdings schwierig, und es ist durchaus möglich, dass es der Geschäftsleitung an Informationen über die Vorteile einer solchen Änderung sowie an Kenntnissen über ihre Umsetzung fehlt. Hier ist das Eingreifen der Politik gefragt, und die Politik auf EU-Ebene sollte darauf drängen, dass das Personal in Unternehmen sinnvoller eingesetzt wird. Im nächsten Politikzyklus sollte die Bedeutung von Investitionen in Eigenverantwortung, Kompetenzen und Arbeitnehmerbeteiligung hervorgehoben werden, und es sollten die Sozialpartner und Arbeitgeberverbände sowie Fachleute aus der Praxis mit einbezogen werden. Gemeinsam könnten Interessenträger Netzwerke für den Informationsaustausch aufbauen, Beratung anbieten und aktiv Änderungen am Arbeitsplatz unterstützen.

Führungskräfte spielen sowohl bei der Entscheidung, Änderungen am Arbeitsplatz einzuleiten, als auch für deren Erfolg eine entscheidende Rolle, denn sie unterstützen die umgesetzten betrieblichen Praktiken fortlaufend. Die Politik sollte daher die Modernisierung der Kompetenzbasis von Geschäftsführern und Vorgesetzten anstreben, da diese viele der alltäglichen Funktionen im Personalwesen wahrnehmen. Dabei sollte ein besonderes Augenmerk der nächsten Generation von Führungskräften gelten, damit diese die erforderlichen Verhaltensweisen und Kompetenzen erwerben können, um die Bedeutung des Personals für den Erfolg ihres Unternehmens zu verstehen und um die bestmöglichen Bedingungen dafür zu schaffen.

Weitere Informationen

Der Bericht *European Company Survey 2019: Workplace practices unlocking employee potential* (Europäische Unternehmenserhebung 2019: Erschließung des Potenzials der Beschäftigten mithilfe betrieblicher Praktiken) ist abrufbar unter <http://eurofound.link/ef20001>

Forschungsleiter: Gijs van Houten (Eurofound) und Giovanni Russo (Cedefop)

information@eurofound.europa.eu