



Europäische Stiftung  
zur Verbesserung der  
Lebens- und Arbeitsbedingungen

# Die Europäische Unternehmenserhebung – erste Ergebnisse

## > Zusammenfassung <

„Europa muss die Rezession nicht nur bewältigen, sondern sie vielmehr in eine Gelegenheit umwandeln, eine produktivere, innovativere und besser qualifizierte Wirtschaft mit geringem CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu schaffen, eine Wirtschaft mit offenen und integrativen Arbeitsmärkten, eine Wirtschaft, die größeren Zusammenhalt und eine gerechtere Gesellschaft ermöglicht und Arbeitsplätze bietet, die die Belange der verschiedenen Altersgruppen, die Geschlechtergleichstellung und die Work-Life-Balance berücksichtigen. Eine einmalige Anstrengung wird hier nicht genügen; erforderlich ist vielmehr ein kontinuierlicher kollektiver Prozess.“

*Mitteilung der Europäischen Kommission zu einem gemeinsamen Engagement für Beschäftigung 2009*



## Hintergrund

Im Frühjahr 2009 führte Eurofound eine groß angelegte, repräsentative Erhebung unter Führungskräften und Arbeitnehmervertretern durch. Bei der Erhebung *European Company Survey 2009 – Flexibility practices and social dialogue* (ECS) handelt es sich um die zweite Erhebung, die Eurofound europaweit unter Unternehmen durchgeführt hat. Sie umfasst die 27 Mitgliedstaaten der EU sowie Kroatien, die Türkei und die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien (FYROM). Die erste Erhebung dieser Art – *Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance* (ESWT) – wurde 2004/2005 in 21 Ländern durchgeführt.

Die Europäische Unternehmenserhebung dokumentiert die Flexibilitätsstrategien von Unternehmen und bietet nützliche vergleichende Informationen über den sozialen Dialog auf Unternehmensebene. Frühere Untersuchungen von Eurofound haben ergeben, dass Unternehmen unterschiedliche Praktiken zur Förderung der Flexibilität anwenden, und zwar nicht isoliert, sondern in Kombination. Die Erhebung befasste sich mit verschiedenen Maßnahmen interner und externer quantitativer und qualitativer Flexibilität.

Eine größere Flexibilität des Arbeitsmarktes gilt in der EU als einer der Kernpunkte, die zur Erreichung der Ziele der Lissabon-Strategie notwendig sind: zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu werden sowie mehr und bessere Arbeitsplätze für die Bürger in Europa zu schaffen. Gleichzeitig ist es der EU ein Anliegen, dass die Flexibilitätsmaßnahmen nicht zu einseitig werden und zu Lasten der Beschäftigten gehen. Daher wurde in der Vergangenheit eine Reihe von Rahmengesetzen und Empfehlungen verabschiedet, in denen Regeln für die wichtigsten Flexibilitätsinstrumente sowie für die Befragung und Einbeziehung von Beschäftigten in arbeitsorganisatorischen Angelegenheiten festgelegt sind.

Der Schlüssel zum erfolgreichen Umgang mit dem Wandel bei Unternehmen und Beschäftigung liegt im europäischen

Sozialmodell im sozialen Dialog. Im Rahmen der Europäischen Unternehmenserhebung wurden Führungskräfte und, sofern möglich, Arbeitnehmervertreter befragt, um Aufschluss über die Struktur und Rolle des sozialen Dialogs auf Betriebsebene zu erhalten. Des Weiteren zeigt die Erhebung Flexibilitätsmaßnahmen und -strategien auf sowie die Rolle, die der soziale Dialog hierbei spielt.

Bei der Erfassung der Daten im Frühjahr 2009 waren die Auswirkungen der Wirtschaftskrise in einigen Ländern stärker zu spüren als in anderen.

## Arbeitszeitregelungen

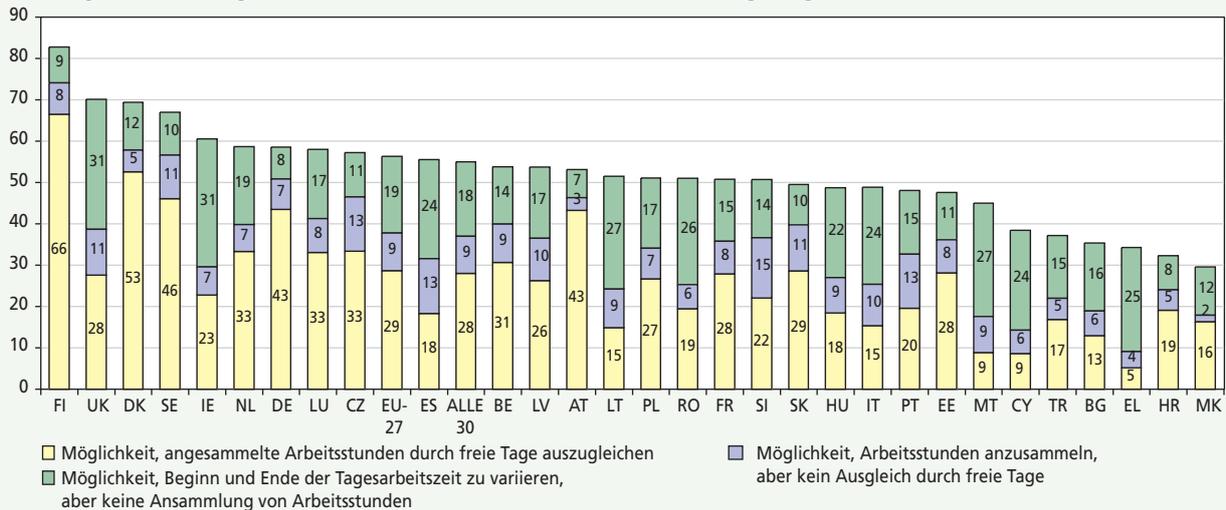
Flexible Arbeitszeit ist die in europäischen Unternehmen am häufigsten praktizierte Form von Flexibilität. Im Rahmen der Erhebung wurden vier Arten von Arbeitszeitregelungen untersucht: Gleitzeitregelung, Teilzeitarbeit, Sonderarbeitszeiten und Überstunden.

### Gleitzeitregelung

Die Gleitzeitregelung erlaubt den Beschäftigten, den Beginn und das Ende ihrer täglichen Arbeitszeit nach eigenen Wünschen und Bedürfnissen – üblicherweise innerhalb bestimmter Grenzen – festzulegen. Einfache Gleitzeitregelungen sehen nur variable Anfangs- und Endzeiten vor, die Dauer des Arbeitstages kann dabei nicht variiert werden. Bei der Arbeitszeitkontenregelung können Habenstunden (oder Sollstunden) auf einem Zeitkonto gesammelt werden. In der Fachliteratur werden Gleitzeitregelungen häufig als vorteilhaft für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer angesehen. Die Ergebnisse der Europäischen Unternehmenserhebung belegen Folgendes:

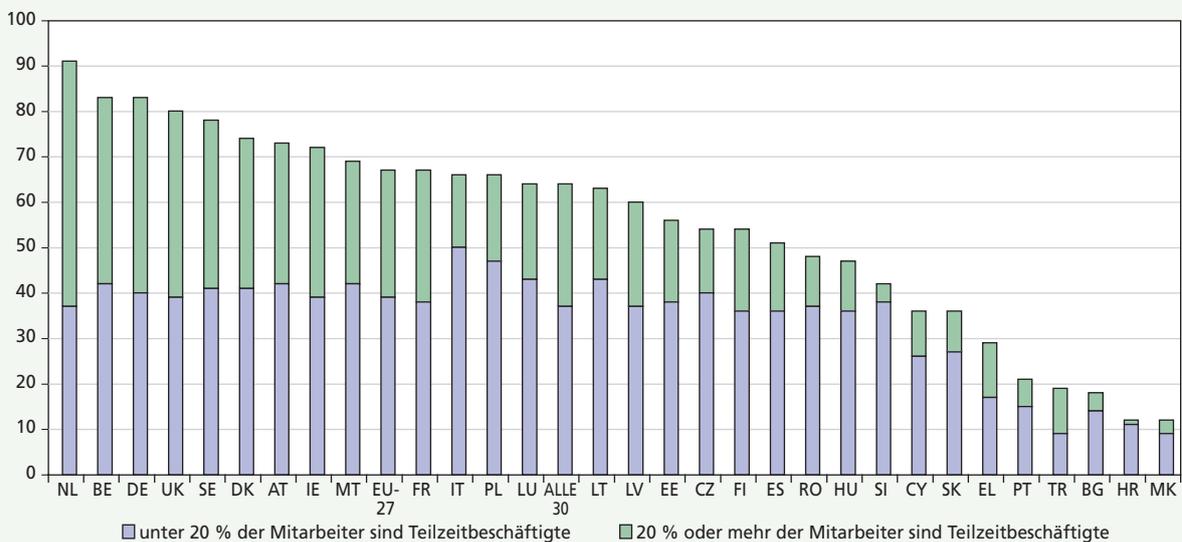
- Mehr als die Hälfte (56 %) aller Betriebe mit zehn oder mehr Beschäftigten in der EU-27 verfügt über eine Form der Gleitzeitregelung. Im Vergleich zu den Ergebnissen der Europäischen Unternehmenserhebung, die vier Jahre

Abbildung 1: Verbreitung von verschiedenen Formen flexibler Arbeitszeitregelungen nach Land (%)



Quelle: ECS 2009

Abbildung 2: Verbreitung von Teilzeitarbeit in den Unternehmen nach Land (%)



Quelle: ECS 2009

zuvor in 21 Ländern durchgeführt wurde, bedeutet dies einen erheblichen Anstieg.

- Nahezu vier von zehn Betrieben verfügen über Systeme, in denen Habenstunden auf einem Arbeitszeitkonto gutgeschrieben werden können. Die meisten dieser Arbeitszeitkonten sehen die Möglichkeit vor, ganze Tage über Habenstunden auf dem Zeitkonto freizunehmen. Das System der Arbeitszeitkonten ist am verbreitetsten in den skandinavischen Ländern, in Deutschland, in der Tschechischen Republik und in Österreich.
- Die Möglichkeit, Habenstunden länger als ein Jahr auf sogenannten Langzeitkonten zu sammeln, ist wesentlich weniger verbreitet. Durchschnittlich wenden nur 6 % der 27 EU-Mitgliedstaaten solche Systeme an; der bei weitem größte Anteil entfällt dabei auf Dänemark: Hier führen nahezu ein Drittel (30 %) der Betriebe Langzeitkonten.

### Teilzeitarbeit

Die Verbreitung von Teilzeitarbeit hat in Europa in den letzten 15 Jahren deutlich zugenommen. Einige Formen der Teilzeitarbeit dienen in erster Linie betrieblichen Zwecken, beispielsweise um Änderungen bei Angebot und Nachfrage besser begegnen zu können, andere Formen der Teilzeitarbeit

hingegen werden vorrangig als Instrument der Personalpolitik eingesetzt. Teilzeitarbeit ermöglicht es den Beschäftigten, Berufs- und Privatleben besser zu vereinen; außerdem gewinnen Arbeitnehmer, die Teilzeitarbeit anbieten, bei potenziellen neuen Mitarbeitern an Attraktivität. Die Europäische Unternehmenserhebung liefert Erkenntnisse über die Teilzeitarbeit auf Betriebsebene.

- Zwei Drittel (67 %) der Betriebe in der EU bieten Teilzeitbeschäftigung an. Hinsichtlich der Verbreitung von Teilzeitarbeit bestehen innerhalb Europas regionale Unterschiede. In den Niederlanden gibt es in nahezu allen befragten Betrieben (91 %) Teilzeitbeschäftigte. Teilzeitarbeit ist außerdem üblich in Belgien, Deutschland, Schweden und im Vereinigten Königreich – rund 80 % der Betriebe praktizieren Teilzeitarbeit. Der geringste Anteil an Betrieben mit Teilzeitarbeit findet sich in Bulgarien, Portugal und den drei Kandidatenländern – weniger als 20 % der Betriebe beschäftigen Mitarbeiter in Teilzeit.
- Der Anteil der Betriebe, die Teilzeitregelungen anwenden, hat sich in den letzten vier Jahren geringfügig erhöht.
- Die Organisation von Teilzeitarbeit wird immer vielfältiger. Eine zunehmende Zahl von Betrieben praktiziert andere Formen der Teilzeitarbeit als die „herkömmliche“ Form

von einigen Stunden Arbeit an jedem Tag der Woche (üblicherweise vormittags). Es sei darauf hingewiesen, dass die unterschiedlichen Formen von Teilzeitarbeit teils eher den Arbeitgebern und teils eher den Arbeitnehmern zugutekommen, je nachdem, welche Art praktiziert wird. Andere Formen, die sich zunehmender Beliebtheit erfreuen, sind beispielsweise das Abwechseln zwischen vollen Arbeitstagen und freien Tagen sowie vom Arbeitgeber festgelegte, flexible Teilzeitarbeit mit kurzfristiger Anündigung.

- Zwar ist Teilzeitarbeit in vielen Ländern verbreitet, Teilzeitbeschäftigte in hochqualifizierten Positionen sind in den meisten Betrieben in Europa, abgesehen von den Niederlanden, aber immer noch die Ausnahme. Im Durchschnitt gibt es nur in einem Viertel der Betriebe mit Teilzeitbeschäftigten und hochqualifizierten Mitarbeitern Teilzeitbeschäftigte in einer solchen Position; meistens handelt es sich dabei um eine Ausnahmeerscheinung.

### Nacht-, Wochenend- und Schichtarbeit

Arbeit außerhalb der normalen Arbeitszeit ist ein von Arbeitgebern häufig eingesetztes Instrument, um die Betriebszeit von Maschinen zu verlängern, die Geschäftszeiten zu verlängern oder starke Schwankungen der Arbeitsbelastung zu bewältigen, die über die reguläre Arbeitszeit an den Wochentagen nicht zu schaffen wäre. Die Europäische Unternehmenserhebung ergab Folgendes:

- Der Anteil der Betriebe mit Nacht-, Wochenend- oder Schichtarbeit ist in den letzten vier Jahren recht konstant geblieben, abgesehen von einer leichten Zunahme bei der Samstagsarbeit.
- In den meisten Ländern konzentriert sich die Sonntags- und Nachtarbeit auf Bereiche, in denen die Art der Aufgabe den Einsatz rund um die Uhr erforderlich macht (z. B. bei ärztlichen Diensten, im öffentlichen Verkehr und bei der Energieversorgung).

### Überstunden

Überstunden sind traditionell das Instrument, das zur Bewältigung von Arbeitsspitzen eingesetzt wird. Die steigende Zahl und Vielfalt der Arbeitszeitkontenregelungen hat die Messung von Überstunden erschwert, insbesondere auf

Betriebsebene. Dennoch konnten im Rahmen der Europäischen Unternehmenserhebung folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

- Die Länder mit dem höchsten Anteil an Betrieben, die auf Überstunden zurückgreifen, sind Deutschland, die Niederlande und die skandinavischen Länder. Gleichzeitig sind dies auch die Länder, die dieses Instrument im Zeitraum 2004/2005 am häufigsten eingesetzt haben. In den meisten Ländern Süd-, Ost- und Mitteleuropas sind Überstunden wesentlich weniger verbreitet. Ausnahmen von dieser Regel sind die Tschechische Republik und Italien; hier lag der Anteil an Betrieben mit Überstundenarbeit über dem EU-Durchschnitt.
- In 35 % der Unternehmen werden Überstunden finanziell vergütet, in 23 % der Fälle erhalten die Beschäftigten stattdessen einen Zeitausgleich. 37 % der Betriebe praktizieren beide Ausgleichsformen. Der Anteil an Betrieben, die Überstunden in keiner Form vergüten, ist in allen Ländern gering und ist in den vergangenen Jahren stabil geblieben.

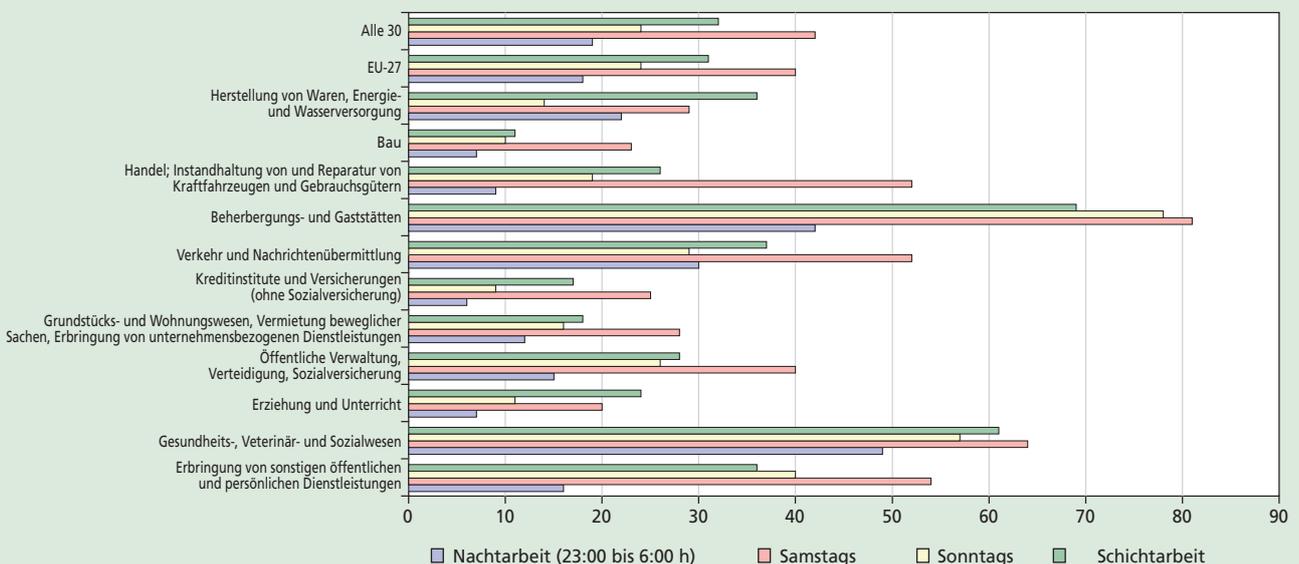
### Personalpraktiken

Aus der Erhebung ging hervor, dass einige Arbeitsformen als wichtige Bestandteile vertraglicher und funktionaler Flexibilität auf Firmenebene gelten. Bei der vertraglichen Flexibilität werden verschiedene Arten von Verträgen verwendet, um vorübergehende Engpässe zu überbrücken oder um schnell auf Konjunkturrückgänge reagieren zu können.

### Vertragliche Flexibilität: befristete Arbeitsverträge, Zeitarbeit und selbständige Erwerbstätige

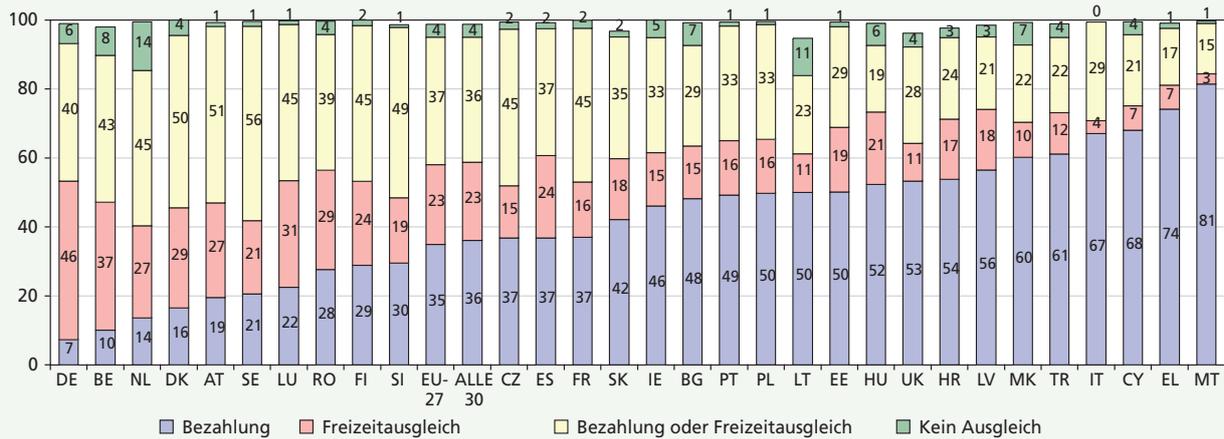
- Etwa zwei Drittel der befragten Betriebe gaben an, in irgendeiner Form von vorübergehender Beschäftigung Gebrauch zu machen, beispielsweise über Leiharbeitskräfte, befristete Verträge oder selbständige Erwerbstätige (freiberufliche Mitarbeiter). In allen Wirtschaftszweigen nutzt mehr als die Hälfte aller Betriebe (mit 10 oder mehr Beschäftigten) temporäre vertragliche Vereinbarungen.

Abbildung 3: Atypische Arbeitszeiten nach Sektor gemäß NACE Rev. 1.1 (%)



Quelle: ECS 2009

Abbildung 4: Ausgleich von Überstunden nach Land (%)



Quelle: ECS 2009

- Der Einsatz von Mitarbeitern mit befristeten Verträgen ist in europäischen Betrieben zu einer verbreiteten Erscheinung geworden: In mehr als der Hälfte (54 %) der Betriebe mit 10 oder mehr Beschäftigten gibt es mindestens einen Mitarbeiter mit befristetem Vertrag. Die Verbreitung von befristeter Beschäftigung schwankt stark in den europäischen Ländern.
- 21 % aller Betriebe nehmen mindestens einen freiberuflichen Mitarbeiter in Anspruch.
- Etwas mehr als jeder fünfte Betrieb in den 27 Mitgliedstaaten der EU beschäftigt Leiharbeitskräfte. Diese Zahl ist vergleichbar mit der aus der ESWT-Erhebung von 2004/2005. Allerdings macht Leiharbeit alles in allem nur 2 % der gesamten Beschäftigung in Betrieben mit 10 oder mehr Beschäftigten (in der EU) aus.
- Zwar gaben etwa 20 % aller Betriebe an, in den vergangenen zwölf Monaten Leiharbeitskräfte beschäftigt zu haben, allerdings beschäftigte nur die Hälfte dieser Betriebe zum Zeitpunkt der Befragung eine Leiharbeitskraft. Dies lässt sich nicht allein durch saisonal bedingte Unterschiede beim Einsatz von Leiharbeitskräften erklären; vielmehr liegt die Vermutung nahe, dass es sich hier um eine Auswirkung der Wirtschaftskrise handelt, von der zum Zeitpunkt der Befragung bereits einige Länder und Wirtschaftszweige massiv betroffen waren.

### Funktionale Flexibilität: Anpassung an den Wandel in Unternehmen

Firmen können ihr Flexibilitätspotential auch dadurch erhöhen, indem sie dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter zunehmend für unterschiedliche Aufgaben und an verschiedenen Arbeitsplätzen einsetzen lassen. Schulungen und eigenverantwortliche Teamarbeit ermöglichen es, die Mitarbeiter in einem größeren Bereich von Aufgaben und Tätigkeiten einzusetzen, und können als Indiz für diese Art interner Anpassungsfähigkeit gesehen werden. Die Europäische Unternehmenserhebung ergab Folgendes:

- Drei von vier Betrieben geben an, dass der Weiterbildungsbedarf regelmäßig und systematisch geprüft wird. In Großbetrieben ist die regelmäßige Analyse des Weiterbildungsbedarfs üblicher als in kleineren Betrieben.
- Nicht alle Gruppen von Beschäftigten profitieren in gleichem Maße von Weiterbildungsmaßnahmen:

Zwischen Beschäftigten mit unbefristeten Verträgen und solchen mit befristeten Verträgen bestehen Unterschiede – nahezu alle Betriebe, in denen systematische Bedarfsprüfungen vorgenommen werden, führen die Prüfungen für ihre festen Mitarbeiter durch, und weniger als die Hälfte der Betriebe prüft den Bedarf für Mitarbeiter mit befristeten Verträgen. Analog dazu wird für feste Mitarbeiter in qualifizierten oder hochqualifizierten Positionen der Bedarf häufiger geprüft als für feste Mitarbeiter in gering oder nichtqualifizierten Positionen. Der Schulungsbedarf älterer Beschäftigter wird ebenfalls seltener geprüft als der jüngerer Beschäftigter.

- Der Anteil an Betrieben, in denen den Beschäftigten die Zeit für Schulungsmaßnahmen gewährt wurde, ist kleiner als der Anteil an Betrieben, in denen der Schulungsbedarf systematisch geprüft wird.
- Ein für Teamarbeit bezeichnendes Kernelement ist das Maß an Eigenverantwortung der Teammitglieder. Dabei geht es darum, wer Entscheidungen in Bezug auf die Arbeit und Aufgabenverteilung trifft, da sich hierdurch einige der üblicheren Formen der Teamarbeit von selbstgesteuerten Teams unterscheiden lassen. Eigenverantwortliche Teamarbeit ist in Arbeitsorganisationsmodellen wie den skandinavischen „soziotechnischen Systemen“ und den „lernenden Unternehmen“ häufiger anzutreffen, und bisherige Forschungen belegen deren positiven Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und die Arbeitsqualität.
- Den Ergebnissen der Europäischen Unternehmenserhebung zufolge wird eigenverantwortliche Teamarbeit in 22 % der Betriebe angewendet. Am verbreitetsten ist diese Arbeitsform in den skandinavischen Ländern und in den Niederlanden.

### Variable Vergütung

Eine weitere Form der Flexibilität liegt in der Lohn- oder Vergütungsflexibilität. In der Europäischen Unternehmenserhebung von 2009 wurden unterschiedliche leistungsbezogene Lohnbestandteile aufgezeigt, die sich in zwei Gruppen unterteilen lassen:

- leistungsbezogene Lohnbestandteile, bei denen die Vergütung normalerweise anhand spezifischer Ziele bemessen wird, die entweder für den Einzelnen oder für

das Team, die Arbeitsgruppe oder die Abteilung festgelegt sind;

- Gewinnbeteiligungssysteme und Kapitalbeteiligungssysteme als zwei (sich mitunter überschneidende) Varianten der finanziellen Beteiligung an der Unternehmensleistung, üblicherweise ohne finanzielle Risiken für die Beschäftigten.

Die Erhebung liefert einzigartige Informationen zu diesen Punkten, vor allem weil sie – anders als frühere Erhebungen zu diesem Thema – auch kleine und mittlere Unternehmen umfasst.

### Leistungsbezogene Vergütung

- Derzeit bietet knapp über ein Drittel der Betriebe mit zehn oder mehr Beschäftigten einigen oder allen Mitarbeitern spezielle Lohnbestandteile, die von der Leistung des Einzelnen, des Teams, der Arbeitsgruppe oder der Abteilung abhängig sind. Im Durchschnitt erhält etwa die Hälfte der Beschäftigten in Betrieben, in denen es dies gibt, eine Form der leistungsbezogenen Vergütung.
- Lohnbestandteile, die von der Leistung des Einzelnen abhängig sind, finden sich häufiger (33 %) als Lohnbestandteile, die von der Leistung der Gruppe, des Teams oder der Abteilung abhängig sind (19 %).
- Im Sektor Kreditinstitute und Versicherungen sind leistungsbezogene Lohnbestandteile am verbreitetsten: Fast die Hälfte der Betriebe wendet Systeme an, bei denen die Leistung des Einzelnen honoriert wird, und drei von zehn Betrieben verfügen über Systeme, bei denen die Leistung des Teams, der Gruppe oder der Abteilung berücksichtigt wird. Im Gesundheits- und Sozialwesen hingegen wird am seltensten von solchen Systemen Gebrauch gemacht: Gerade einmal 20 % der Betriebe wenden Systeme an, bei denen die Vergütung von der Leistung des Einzelnen abhängt, und 10 % wenden Systeme an, bei denen die Leistung der Gruppe für die Vergütung relevant ist.

### Finanzielle Beteiligung

- Gewinnbeteiligungssysteme sind in Europa weniger verbreitet – nur 14 % der privaten Betriebe wenden ein solches System an. Die Gewinnbeteiligung ist am üblichsten in Finnland, Frankreich, den Niederlanden und Schweden.
- In großen Betrieben kommen Gewinnbeteiligungssysteme im Durchschnitt häufiger vor; mehr als ein Viertel (27 %) der privaten Betriebe mit 200 oder mehr Beschäftigten setzt solche Systeme ein.
- Unabhängig von der Größe praktizieren Betriebe mit Arbeitnehmervertretung eher Gewinnbeteiligungssysteme als Unternehmen ohne Arbeitnehmervertretung.
- Die meisten Führungskräfte geben an, dass sie Gewinnbeteiligungssysteme aus Gründen der Motivation und der Produktivität der Beschäftigten eingeführt hätten. Die Möglichkeit, Lohnkosten in Zeiten einer schwachen Auftragslage zu senken, spielte bei ihren Überlegungen eine wesentlich geringere Rolle.
- Zwei Drittel der in privaten Betrieben in der EU angewandten Gewinnbeteiligungssysteme sind breit angelegt (d. h. sie stehen allen Angehörigen der regulären Belegschaft offen) und entsprechen somit einer der zentralen Empfehlungen in der EU-Mitteilung über finanzielle Beteiligung.

- Die meisten Gewinnbeteiligungssysteme (63 %) im privaten Sektor werden ausschließlich auf Arbeitgeberseite festgelegt und nicht mit der Arbeitnehmerseite verhandelt.
- Kapitalbeteiligungssysteme sind die am wenigsten verbreitete Form variabler Vergütung. Lediglich 5 % der privaten Betriebe (mit zehn oder mehr Beschäftigten) setzen solche Systeme ein, knapp über die Hälfte davon als breit angelegte Systeme.
- Sowohl Gewinnbeteiligungs- als auch Kapitalbeteiligungssysteme sind der Erhebung zufolge im Sektor Kreditinstitute und Versicherungen am verbreitetsten.

## Sozialer Dialog auf Unternehmensebene

Die Erhebung gibt Aufschluss über die Ansichten und Erfahrungen von Akteuren auf Unternehmensebene in Bezug auf den sozialen Dialog. Der soziale Dialog wird definiert als die Prozesse, bei denen anerkannte Arbeitnehmervertreter bis zu einem gewissen Grad an Entscheidungen bezüglich der Beschäftigungsbeziehungen beteiligt werden. Eine solche Beteiligung kann in der bloßen Information durch die Unternehmensführung bestehen, kann sich aber auch auf Konsultation, Verhandlung oder gleichberechtigte Beteiligung an der Entscheidungsfindung ausweiten. Die Erhebung bietet hervorragende vergleichende Informationen über den Charakter und die Qualität dieses sozialen Dialogs auf Unternehmensebene in Europa. Die Ergebnisse der Erhebung belegen die Existenz stabiler Praktiken in Bezug auf den sozialen Dialog auf Unternehmensebene in Europa, sie weisen jedoch auch auf Einschränkungen und erhebliche Unterschiede innerhalb Europas hin.

### Ein stabiler sozialer Dialog

Die Ergebnisse der Erhebung zeichnen ein insgesamt positives Bild des sozialen Dialogs in Europa:

- In Europa werden Löhne und Gehälter am häufigsten durch Tarifverhandlungen festgelegt – zwei von drei Arbeitnehmern fallen unter einen Tarifvertrag, entweder auf Unternehmensebene oder auf einer höheren Ebene.
- Über 60 % aller Arbeitnehmer in Europa werden durch eine anerkannte Arbeitnehmervertretung repräsentiert.
- 86 % dieser Vertretungen sind mit einer Gewerkschaft verbunden, in 63 % dieser Vertretungen gehört die Mehrheit einer Gewerkschaft an.
- Den meisten Vertretungen sind die wesentlichen Ressourcen zugänglich, die sie für eine effektive Tätigkeit benötigen: 85 % erhalten mindestens einmal im Jahr Informationen über die finanzielle, wirtschaftliche und beschäftigungsbezogene Situation des jeweiligen Unternehmens; zwei von drei Vertretungen geben an, dass diese Informationen in der Regel aktuell sind, drei von vier Vertretungen geben an, dass diese Informationen üblicherweise ausreichend detailliert sind; 72 % nehmen regelmäßig an Fortbildungen teil; drei von vier Vertretungen sind der Ansicht, dass die bezahlte Freistellungszeit, von der sie gewöhnlich Gebrauch machen können, ausreicht, um ihre Vertretungspflichten zu erfüllen.
- Knapp zwei Drittel der Arbeitnehmervertreter geben an, dass sie an der Festsetzung der Regeln und Verfahren bezüglich der Arbeitszeit beteiligt sind.

- Im Allgemeinen sind die Vertreter der Ansicht, dass zwischen ihnen und der jeweiligen Unternehmensführung ein gutes Klima der Zusammenarbeit herrscht.
- Ein Großteil der Arbeitnehmervertreter (80 %) glaubt, dass ihre Arbeit von den Arbeitnehmern unterstützt wird.
- Die meisten Führungskräfte in europäischen Unternehmen (70 %) sind grundsätzlich davon überzeugt, dass sich der soziale Dialog und die Arbeitnehmervertretung auf Unternehmensebene positiv auswirken.
- Derselbe Prozentsatz schließt sich auch der Aussage an, dass eine Konsultation der Arbeitnehmervertreter bei wichtigen Änderungen zu einer höheren Bereitschaft der Mitarbeiter führt, diese Änderungen umzusetzen.

### Einschränkungen

Diese Ergebnisse weisen zwar auf einen traditionell starken sozialen Dialog auf Unternehmensebene in Europa hin, es gibt jedoch auch Einschränkungen:

- In vielen Unternehmen beschränkt sich die Arbeitnehmervertretung auf die Kontrolle der Gesundheits- und Sicherheitsbedingungen oder ist nur informell organisiert.
- Ein Drittel der Vertreter erhält nur selten Informationen über die wirtschaftliche und finanzielle Situation (höchstens einmal im Jahr).
- 17 % der Vertreter geben an, dass ihnen keine bezahlte Freistellungszeit zur Verfügung steht, um ihren Verpflichtungen als Arbeitnehmervertreter nachzukommen.
- Die Beteiligung an Entscheidungen bezüglich der vertraglichen Flexibilität fällt geringer aus als die Beteiligung an Entscheidungen bezüglich flexibler Arbeitszeitregelungen – in Unternehmen, in denen eine vertragliche Flexibilität gebräuchlich ist, ist nach eigenen Angaben knapp die Hälfte der Vertreter daran beteiligt.
- Der strategische Einfluss der Arbeitnehmervertreter fällt eher gering aus (siehe Abbildung 5).
- Die meisten Führungskräfte sind zwar der Ansicht, dass der soziale Dialog auf Unternehmensebene sich positiv

auswirkt, dennoch geben 60 % an, die direkte Konsultation der Mitarbeiter zu bevorzugen.

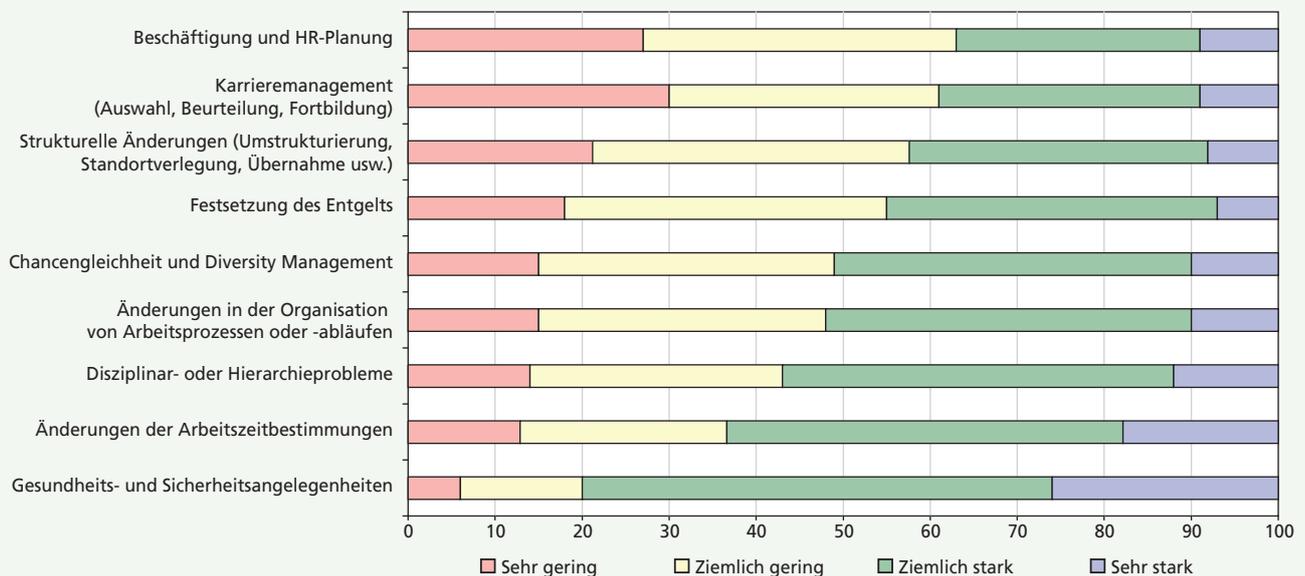
- 30 % der Führungskräfte sind der Auffassung, dass eine Beteiligung der Arbeitnehmervertreter erhebliche Verzögerungen bei wichtigen Entscheidungen der Führungsebene mit sich bringt.

### Unterschiedliche Erfahrungen

Die Analyse zeigt, dass die Erfahrungen mit dem sozialen Dialog auf Unternehmensebene in Europa erheblich voneinander abweichen:

- Die Daten aus der Europäischen Unternehmenserhebung bestätigen Unterschiede zwischen den meisten der alten 15 EU-Mitgliedstaaten und den neuen 12 EU-Mitgliedstaaten, was die Verbreitung und das Ausmaß von Tarifverhandlungen angeht.
- Von Ausnahmen abgesehen, ist eine starke Umsetzung des sozialen Dialogs auf Unternehmensebene ein Phänomen, das im Norden Europas viel weiter verbreitet ist als in den südlichen Ländern. Auch unter Berücksichtigung von Variablen wie der Unternehmensgröße und der wirtschaftlichen Tätigkeit werden eine weniger entwickelte Umsetzung und andere, eher auf Konfrontation ausgelegte Prozesse der gesetzlich festgelegten Arbeitnehmervertretung deutlich, je weiter südlich in Europa die betrachteten Länder liegen. Bulgarien, Rumänien und – in geringerem Ausmaß – Kroatien sowie die ehemalige jugoslawische Republik Mazedonien stellen eine Ausnahme hiervon dar.
- In den meisten der durch die Erhebung abgedeckten Länder (20) greifen lokale Arbeitnehmervertretungen nur selten auf Streiks zurück.
- Große Unterschiede können zwischen kleinen und großen Unternehmen festgestellt werden. In großen Unternehmen ist häufiger eine Arbeitnehmervertretung vorhanden. Im Hinblick auf die Praktiken des sozialen Dialogs fällt jedoch in einem kleinen Unternehmen der Abstand zwischen der Führungsebene und den Arbeitnehmervertretern geringer aus, was einen intensiven und kooperativen sozialen Dialog begünstigen kann. Andererseits sind jedoch weniger Ressourcen vorhanden

Abbildung 5: Einfluss von Arbeitnehmervertretungen in Unternehmen (%)



Quelle: ECS 2009

und gesetzlich festgelegte Möglichkeiten schwerer zugänglich, was eine Weiterentwicklung des Dialogs behindert. Es ergibt sich also ein nichtlinearer Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Qualität des sozialen Dialogs auf Unternehmensebene.

- Sektorbezogene Unterschiede können häufig durch andere organisatorische Unterschiede erklärt werden. Der Bildungssektor sowie die Grundindustrien heben sich von anderen Sektoren durch einen fest etablierten sozialen Dialog auf Unternehmensebene ab.
- Eigenheiten der einzelnen Belegschaften spielen bei den Unterschieden lediglich eine untergeordnete Rolle – ein positives Zeichen: Der soziale Dialog auf Unternehmensebene ist nicht ausschließlich auf eine bestimmte Kategorie von Belegschaften beschränkt.

### Bedingungen für einen erfolgreichen sozialen Dialog auf Unternehmensebene

Zunächst einmal kann immer noch ein großer Unterschied in der Verbreitung zwischen den Ländern beobachtet werden, was Einrichtungen und Verfahren für die Information und Konsultation angeht. Auch wenn Rahmenbedingungen für die Arbeitnehmervertretung vorhanden sind, werden diese in einigen Ländern weniger genutzt als in anderen. Im Hinblick auf die strategische Konsultation der Arbeitnehmervertretung bei Personalangelegenheiten sind die Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten relativ gering. Die Europäische Unternehmenserhebung zeigt jedoch die Bedeutung von Ressourcen in Verbindung mit einer strategischen Beteiligung auf. In welchem Maße die Arbeitnehmervertretung sich an Entscheidungen der Führungsebene beteiligen und darauf Einfluss nehmen kann, ist von den Möglichkeiten abhängig, die der Arbeitnehmervertretung in Bezug auf die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Informationen, regelmäßige Fortbildung und ausreichend Zeit zur Verfügung stehen. Ressourcen dieser Art werden mit einer wesentlich höheren Wahrscheinlichkeit dann bereitgestellt, wenn ein Betriebsrat und eine einflussreiche Gewerkschaft vorhanden sind.

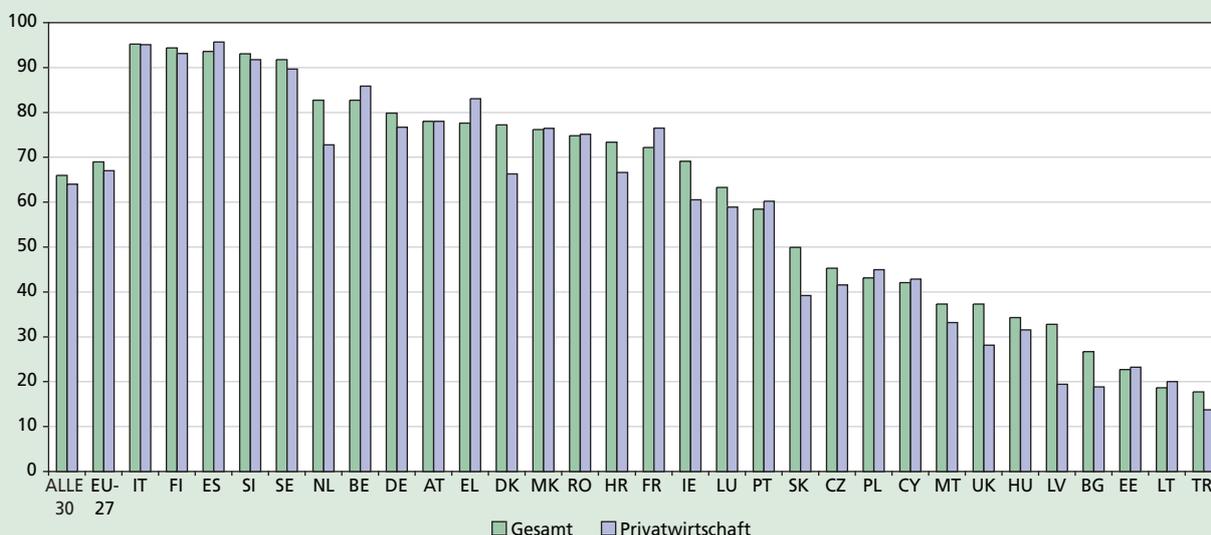
### Der Umgang mit Wandel in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld

Die Europäische Unternehmenserhebung umfasst eine Reihe von Fragen an Führungskräfte, die sich auf unterschiedliche Leistungsdimensionen des Unternehmens beziehen. Dazu gehören Angelegenheiten rund um die finanzielle Situation und die Produktivität sowie Humanressourcen. Des Weiteren enthält die Erhebung eine Vielzahl von Indikatoren zu Veränderungen (wie Umstrukturierungen), die in den vorangegangenen drei Jahren im Unternehmen vollzogen wurden.

Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich die Auswirkungen der Finanzkrise im Durchführungszeitraum der Feldarbeit in einigen Ländern bereits bemerkbar machten, in anderen jedoch noch nicht.

- In Irland, Lettland, Estland und Ungarn ist in den letzten drei Jahren die Anzahl der Beschäftigten stark zurückgegangen. Diese Entwicklung zeigt sich jedoch nicht in allen Ländern. In Belgien, Finnland, der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien und Luxemburg wurde ein spürbarer Anstieg der Beschäftigtenrate verzeichnet.
- In den letzten drei Jahren wurde auch ein Anstieg der Arbeitsproduktivität gemeldet. Ein solcher Anstieg wurde vor allem von Unternehmen in der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien, in Griechenland und in Rumänien angegeben.
- In Irland ist die Notwendigkeit, die Beschäftigtenanzahl zu senken – für einige ein erstes Anzeichen einer negativen Konjunkturerwicklung, für andere eine laufende Entwicklung –, alarmierend hoch: Die Hälfte der Unternehmen gab diese Notwendigkeit an. Auch in Dänemark, Estland, Ungarn und der Türkei stehen jedoch für ein Drittel aller Unternehmen Senkungen der Beschäftigtenzahlen an. Dies wirkt sich auf das allgemeine Arbeitsklima der Unternehmen aus, und es wurde beobachtet, dass in diesen Ländern ein höherer Anteil der Unternehmen von einem angespannten Arbeitsklima berichtete.
- Im Hinblick auf Humanressourcen sind in den nächsten Jahren zahlreiche Herausforderungen zu erwarten. Zwischen den Branchen und auch zwischen den Ländern

Abbildung 6: Verbreitung von Tarifverhandlungen in den Mitgliedstaaten (%)



Quelle: ECS 2009

treten Unterschiede zutage. 36 % der Unternehmen in der Europäischen Union haben Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, und über 10 % haben Schwierigkeiten, gering qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Weitere 10 % der Unternehmen haben Schwierigkeiten, ihre Mitarbeiter zu halten. 16 % der Unternehmen geben an, Schwierigkeiten bei der Motivierung ihrer Mitarbeiter zu haben, und 14 % berichten von einem Problem mit Fehlzeiten.

- Im Zeitraum zwischen 2004/2005 und 2009 ist die Anzahl der Unternehmen mit diesen Problemen stabil geblieben. Der einzige hervorzuhebende Unterschied liegt darin, dass im Vergleich zu der Erhebung vor vier Jahren weniger Unternehmen Schwierigkeiten angegeben haben, gering qualifizierte Mitarbeiter zu finden (dieser Wert ist um vier Prozentpunkte gesunken). Die Daten zeigen auch einen leichten Anstieg der Unternehmen mit Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu finden; die Differenz fällt jedoch eher gering aus (zwei Prozentpunkte).

*Tabelle 1: Herausforderungen im Zusammenhang mit Humanressourcen – ECS 2009 im Vergleich zur vorherigen Erhebung (gewichtete Angaben der Unternehmen)*

HR-Problem	ESWT 2004/05 (21 Länder)	ECS 2009a (21 Länder der ESWT)	ECS 2009b (EU-27)
Qualifizierte Mitarbeiter finden	34%	36%	36%
Gering qualifizierte Mitarbeiter finden	14%	10%	10%
Mitarbeiter halten	9%	9%	10%
Motivation	15%	15%	16%
Fehlzeiten	14%	14%	14%

- Bei Leistungsindikatoren wie der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, der relativen Arbeitsproduktivität und dem Anstieg der Arbeitsproduktivität konnte ein Zusammenhang mit Unternehmen, die die Aus- und Fortbildung ihrer Mitarbeiter systematisch bewerten, festgestellt werden. Fortbildung wird auch positiv mit der Motivation der Mitarbeiter und dem allgemeinen Arbeitsklima in Verbindung gebracht. Der Zusammenhang zwischen Flexibilitätsmaßnahmen und einem Anstieg der Produktivität wird in der Sekundäranalyse eingehender untersucht.

## Die Erhebungsmethodik

- Die Erhebung wurde in Quartal 1/2009 in 30 Ländern durchgeführt: den 27 Mitgliedstaaten der EU, Kroatien, der Türkei sowie der ehemaligen jugoslawischen Republik Mazedonien.
- Die Befragungen fanden telefonisch in Form von „Computer-Assisted Telephone Interviews“ (CATI) in 27 160 Unternehmen statt.

### Weitere Informationen

Camilla Galli da Bino, Beauftragte für Informationsaustausch und -koordination, unter [gdb@eurofound.europa.eu](mailto:gdb@eurofound.europa.eu)

Eurofound – Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irland

Telefon: (+353 1) 204 31 00

E-Mail: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)

Website: <http://www.eurofound.europa.eu>

- Die Befragung von Führungskräften dauerte durchschnittlich 20 Minuten, die von Arbeitnehmervertretern 15 Minuten.
- Die Betrachtungseinheit der Erhebung war das Unternehmen (d. h. die lokale oder berichterstattende Einheit, bei der die Tätigkeit ausgeübt wird); die zu befragenden Unternehmen wurden nach dem Zufallsprinzip aus allen Unternehmen mit zehn oder mehr Mitarbeitern eines Landes ausgewählt. Der Sektor Landwirtschaft und Fischerei, private Haushalte und extraterritoriale Organisationen waren nicht Teil der Erhebung. Die Stichproben umfassten jedoch die öffentliche Verwaltung. Die Gewichtung erfolgte proportional zur Größe und zum Sektor des Unternehmens sowie zu seiner Mitarbeiterzahl.
- An der Erhebung nahmen Akteure auf Unternehmensebene teil: für die Humanressourcen des Unternehmens zuständige Führungskräfte und Arbeitnehmervertreter des Unternehmens. 27 160 Befragungen wurden mit Führungskräften durchgeführt, 6569 mit Arbeitnehmervertretern.
- An der Befragung der Führungskräfte nahm laut Definition der höchstrangige Verantwortliche für Personal-/Humanressourcenangelegenheiten teil.
- Wo möglich wurde eine Befragung mit einem Arbeitnehmervertreter durchgeführt. Die Befragungen mit Arbeitnehmervertretern wurden nur in Unternehmen durchgeführt, in denen bereits eine Führungskraft befragt worden war. Bei den Befragten handelte es sich um die Verantwortlichen für die Verhandlung von Arbeitsbedingungen mit der Führungsebene. Die teilnehmenden Arbeitnehmervertreter wurden durch die Befragung der Führungskräfte ermittelt, bei der in Erfahrung gebracht wurde, ob eine anerkannte Struktur zur Vertretung der Arbeitnehmerinteressen vorhanden war, beispielsweise ein durch die Gesetzgebung des jeweiligen Landes vorgesehener Betriebsrat oder eine anerkannte Gewerkschaft. War eine solche Struktur vorhanden, wurde der Vorsitzende, Sekretär oder ein anderer Sprecher dieses Organs befragt.

## Die Ergebnisse der Erhebung auf einen Blick

Die Ergebnisse der Europäischen Unternehmenserhebung 2009 sind auch über das „Survey Mapping Tool“ von Eurofound verfügbar. Dieses Hilfsmittel zur Bestandsaufnahme von Erhebungen ist ein webbasiertes Instrument, mit dem Nutzer Erhebungsergebnisse für jedes Land und ausgewählte Fragen einsehen können. Die Ergebnisse können nach Unternehmensgröße, Branche und Eigentümer gefiltert werden.

([www.eurofound.europa.eu/surveys/companysurvey/ecs2009/results.htm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/companysurvey/ecs2009/results.htm))

ISBN 978-92-897-0859-3



9 789289 170859 3



Amt für Veröffentlichungen

[Publications.europa.eu](http://Publications.europa.eu)