

F O U N D A T I O N

FOCUS

Juni 2014

Ausgabe 15



Auf der Suche nach  
Win-win-Maßnahmen in  
EU-Unternehmen

Jugendgarantie: eine  
wichtige Investition in die  
Zukunft

Stahlindustrie: Vermei-  
dung von psychosozialen  
Spannungen bei der  
Arbeit

Zu besseren aktiven  
Eingliederungsstrategien

Unternehmen mit hoher  
Arbeitnehmerbeteiligung:  
Gewinner oder Verlierer?

Erfolgreiche Lösungen für  
Arbeitsbeziehungen

# Win-win-Strategien in der Praxis

## Europäische Unternehmen zu Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit führen



European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

In dieser Ausgabe des Foundation Focus geht es um die Praxis von Win-win-Strategien für europäische Arbeitsplätze, die Unternehmen innovativ wachsen lassen und dabei deren Wettbewerbsfähigkeit stärken. Was lernen wir aus der Europäischen Unternehmenserhebung über betriebliche Praktiken im Zusammenhang mit Arbeitsorganisation, Personalpolitik, Arbeitnehmerbeteiligung und sozialem Dialog? Welche Beziehungen bestehen zwischen Arbeitsorganisation und Innovation, und welche Auswirkungen haben sie auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer? Welche Rolle wird die EU-Jugendgarantie beim Wiederaufbau der europäischen Wirtschaft spielen? Was wird auf europäischer Ebene unternommen, um aktive Eingliederungsstrategien zu verbessern? Warum sollten sich Arbeitnehmer stärker in Unternehmen engagieren? Was muss geschehen, um die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Pflege zu unterstützen? Und welchen Beitrag kann der soziale Dialog zur Leistungsfähigkeit und Innovationskraft eines Unternehmens leisten?

Abonnieren Sie Foundation Focus online unter  
[www.eurofound.europa.eu/publications/focusform.htm](http://www.eurofound.europa.eu/publications/focusform.htm)

## Editorial

Die Europäische Union ist fest entschlossen, die Krise auf einem „Königsweg“ hin zu mehr Wettbewerbsfähigkeit hinter sich zu lassen und setzt dabei auf höhere Arbeitsqualität und mehr Arbeitsplätze. Nach den weit verbreiteten Arbeitsplatzverlusten, die durch die Wirtschaftskrise bedingt waren, geht es nun – wenn auch langsam – wieder voran zu den Beschäftigungszielen der Strategie Europa 2020. Eine beschäftigungsintensive Erholung hängt aber von vielen Faktoren ab, darunter nicht zuletzt von wettbewerbs- und innovationsfähigen Unternehmen mit Wachstumspotenzial.

Der Ausbau der Kapazitäten von Unternehmen für Innovation und Wachstum – und für flexible Reaktionen auf sich verändernde und anspruchsvolle Märkte – ist kein eindimensionaler Prozess. Wichtige Bestandteile sind die Pflege und bestmögliche Nutzung des Humankapitals, die Suche nach effektiveren Formen der Arbeitsorganisation sowie die Ermittlung und Beseitigung von Problemen, die Arbeitnehmern am Arbeitsplatz oder auch bei der Vereinbarkeit von Beruf und anderen Verpflichtungen zu schaffen machen. Innovative Konzepte für diese Aspekte können zu „Win-win-Strategien“ mit Vorteilen für alle führen: für Arbeitnehmer, Führungskräfte, Unternehmen und letztlich für die europäische Gesellschaft.

Die Eurofound-Forschung hat Faktoren untersucht, die zur erfolgreichen Innovation sowie zur Entwicklung von Win-win-Praktiken und verbesserten Arbeitsbedingungen beitragen können. Auf gesamteuropäischer Ebene sind hier die vergleichenden Analysen der Europäischen Unternehmenserhebung und der Europäischen Erhebung über Arbeitsbedingungen zu nennen, die beispielsweise das Ausmaß der Unternehmensinnovationen beleuchten und untersuchen, welche Rolle die Einbeziehung der Arbeitnehmer, Weiterbildung und sozialer Dialog für Innovationen am Arbeitsplatz und bessere Arbeitsbedingungen spielen. In anderen Studien auf nationaler, branchenspezifischer und Arbeitsplatzebene wurden Fälle untersucht, bei denen Win-win-Lösungen erzielt wurden, und die dafür ursächlichen Elemente analysiert.

Natürlich unterscheiden sich die Länder, Regionen und Branchen erheblich darin, welche Praktiken sie einführen, um Win-win-Ergebnisse zu unterstützen. Durch die Forschung sollen Informationen bereitgestellt werden, die verstehen lassen, wie die Entwicklung solcher Praktiken unterstützt werden kann, wie ihre breitere Anwendung zu fördern ist, und wie Strategien so angelegt werden können, dass sie wirksam dazu beitragen.

Foundation Focus wird von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) veröffentlicht. Eurofound ist eine dreigliedrige Agentur der Europäischen Union, die Wissen bereitstellt, um die Entwicklung sozialer und arbeitsbezogener Strategien zu unterstützen.

Chefredakteurin: **Mary McCaughey** | Direktor: **Juan Menéndez-Valdés**  
 Stellvertretende Direktorin: **Erika Mezger**

Originalsprache: English

Abbildungen: Shutterstock / Eurofound / Europäisches Parlament / Salzgitter AG / Paul Sharp, Sharppix

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Wyattville Road | Loughlinstown | Dublin 18 | Ireland

Tel: (+353 1) 204 31 00 | Fax: (+353 1) 282 42 09 | 282 64 56

Email: [information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu) | Internet: [www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

### 2 Editorial

### 3 "Management ist zu wichtig, um es allein den Managern zu überlassen": Interview mit Tony Murphy (IDEAS)

### 4 Auf der Suche nach Win-win-Maßnahmen in EU-Unternehmen

### 6 Innovationen am Arbeitsplatz: Wege zu besseren Arbeitsplätzen und wettbewerbsfähigeren Unternehmen

### 8 Jugendgarantie: eine wichtige Investition in die Zukunft

### 9 Stahlindustrie: Vermeidung von psychosozialen Spannungen bei der Arbeit

### 11 Zu besseren aktiven Eingliederungsstrategien

### 12 Unternehmen mit hoher Arbeitnehmerbeteiligung: Gewinner oder Verlierer?

### 14 Unterstützung von berufstätigen Pflegepersonen und professionellen Pflegekräften

### 15 Erfolgreiche Lösungen für Arbeitsbeziehungen

## INTERVIEW MIT TONY MURPHY

„Management ist zu wichtig, um es allein den Managern zu überlassen“



**Wenn man die derzeitige Lage der Wirtschaft in der EU betrachtet, liegt es im Interesse aller Europäer, sich für den Erhalt von Arbeitsplätzen einzusetzen. Die Umsetzung von Win-win-Maßnahmen kann dazu beitragen. Eine Möglichkeit, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, ist die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmern. Beide Parteien müssen einbezogen werden, wenn die Produktivität von Unternehmen wachsen soll. Eurofound hat mit Tony Murphy darüber gesprochen, welche Aufgaben er als leitender Experte für Veränderungen bei IDEAS wahrnimmt und wie er mit seiner Tätigkeit dazu beitragen konnte, Arbeitsplätze in einer Reihe irischer Produktionsanlagen zu erhalten.**

### Welche Ziele verfolgt IDEAS?

Das *Institute for the Development of Employees Advancement Services* (IDEAS, Institut für die Entwicklung von Diensten zur Förderung von Arbeitnehmern) bietet Weiterbildungsmaßnahmen für Mitglieder der *Services, Industrial, Professional and Technical Union* (SIPTU, Dienstleistungs-, Industrie-, Berufs- und Technik-Union) sowie für andere Arbeitnehmer und Gewerkschaften an. Die SIPTU vertritt über 200 000 Arbeitnehmer in Irland aus nahezu allen Branchen der irischen Wirtschaft. IDEAS wurde 2001 in der Absicht gegründet, allgemeine Qualifizierungsmaßnahmen zur Unterstützung organisatorischer Ziele und lebenslanges Lernen der Arbeitnehmer zu unterstützen. Das Institut hilft bei der Entwicklung eines gemeinsamen Konzepts für Gewerkschaft und Management zur Aus- und Weiterbildung; dabei ist es als unabhängige Körperschaft im kommerziellen Bereich tätig.

Die SIPTU ist schon seit langem der Auffassung, dass die Weiterbildung von entscheidender Bedeutung ist, wenn Unternehmen geholfen werden soll, hochwertige, im In- und Ausland

wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen, und dadurch auch die Arbeitsplätze der Mitglieder zu sichern. Zur Gründung von IDEAS kam es, weil bei traditionellen Fortbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz die Gefahr bestand, keine nachhaltigen Ergebnisse zu erzielen, da sie oft von nur einem Teil der Sozialpartner veranlasst und veranstaltet wurden. Das Institut hat vielen tausenden SIPTU-Mitgliedern geholfen, sich in Bereichen wie Arbeit am Computer für Anfänger und Fortgeschrittene, Teamarbeit, persönliche Effizienz bei der Arbeit, Ausrichtung auf den Kundendienst und berufliche Kompetenzen fortzubilden. Die meisten Weiterbildungskurse, die IDEAS anbietet, sind anerkannt.

### Wie können Management und Arbeitnehmer zusammenarbeiten, damit das Unternehmen ein guter Platz zum Arbeiten ist und dabei produktiver und effizienter wird?

Nur wenn Unternehmensführung und Arbeitnehmer es für erforderlich halten und beide Seiten kooperativ sind, beteiligt sich IDEAS und arbeitet mit einem Unternehmen oder einer Organisation zusammen. Das Modell sieht vor, dass ein gemeinsamer Gewerkschafts-Management-Lenkungsausschuss gebildet wird, der mit Vertretern der Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretern besetzt ist, die sich auf eine Aufgabenstellung einigen. Dazu gehört eine ungeschönte Bestandsaufnahme, wie das Unternehmen oder die Organisation jetzt dasteht und wohin sich das Unternehmen oder die Organisation entwickeln soll. Dieser Ausschuss übernimmt als Team die Herrschaft über die Lage und sucht durch strategisches Denken nach Möglichkeiten für kontinuierliche Verbesserungen und letztlich für den Erhalt der Arbeitsplätze.

Das Konzept von IDEAS unterscheidet sich insofern von der herkömmlichen Unternehmensberatung, als es alle

Parteien auf einem elementaren und grundlegenden Niveau einbezieht. Das Konzept stützt sich auf die Vorstellung, dass operative Kenntnisse für strategische Gewinne entscheidend sind, und dass es ebenso wichtig ist, Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter einzubeziehen, wenn es um die Zukunft und die Ziele der Organisation geht.

### Können Sie uns ein paar Beispiele erfolgreicher Interventionen nennen, die zu positiven Veränderungen geführt haben?

Zwei gute Beispiele dafür, dass der Einsatz des Instituts zu positiven Veränderungen in der Arbeitsorganisation geführt hat, sind Kirchhoff Automotive Ireland und SAICA Pack Ashbourne.<sup>1</sup>

Das erste Unternehmen ist die irische Niederlassung der Kirchhoff Gruppe, einem Lieferanten von Kraftfahrzeugteilen in Privatbesitz mit Hauptsitz in Deutschland. IDEAS war an einem Umstellungsprozess beteiligt, mit dem durch die Verhältnisse bedingte Frustrationen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmensleitung erfolgreich abgebaut werden konnten, und der den Arbeitskräften Möglichkeiten zur Identifikation und zur Behebung vieler andauernder Produktionsprobleme im Alltagsbetrieb bot.

Das zweite Unternehmen, SAICA Pack, stellt Papier und Kartonagen her. Hier war IDEAS an der Beilegung laufender Konflikte zwischen Management und Gewerkschaften beteiligt, die den Bestand des Betriebs in Irland gefährdeten. Das Institut hat an der Schaffung eines Umfelds mitgewirkt, in dem alle Arbeitskräfte dazu beitragen konnten, die Zukunft des Betriebs zu sichern.

### Welche Rolle spielt der soziale Dialog in diesen Prozessen?

Ein guter sozialer Dialog zwischen Unternehmensführung und

<sup>1</sup> Eurofound hat beide Fälle untersucht und wird die Untersuchungsergebnisse veröffentlichen. Nähere Einzelheiten finden Sie im Abschnitt „Literaturhinweise“.

Arbeitnehmern am Arbeitsplatz ist unverzichtbar, wenn das Konzept des Instituts Wirkung zeigen soll. Die Zusammenarbeit ist genauso wichtig für die Unternehmensführung wie für die Arbeitnehmervertreter.

Die Formulierung „Management ist zu wichtig, um es allein den Managern zu überlassen“ wird häufig genutzt, um die Gründe für den kooperativen Ansatz zu beschreiben, der zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern entwickelt werden muss, wenn ein Unternehmen oder eine Organisation erfolgreich sein will. Die Gründe sind einfach: Für betriebliche Verbesserungen müssen sich nicht nur die Manager, sondern alle einsetzen, weil sie sich auf den Lebensunterhalt aller Beteiligten auswirken. Kooperation und gemeinsames Handeln helfen beim Erhalt von Arbeitsplätzen und können bei positiver Geschäftsentwicklung schließlich auch zur Schaffung neuer Arbeitsplätze führen.

[www.ideasinstitute.ie](http://www.ideasinstitute.ie)

**Interview: Måns Mårtensson**

## Auf der Suche nach Win-win-Maßnahmen in EU-Unternehmen

**Europäische Unternehmen können eine wichtige Rolle spielen, um die Ziele von Europa 2020 zu verwirklichen: intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum durch Innovationskraft und Leistungssteigerung. Arbeitsorganisation kann zum Erfolg beitragen und gleichzeitig eine gute Arbeitsqualität sichern. Eurofound's dritte Europäische Unternehmenserhebung liefert Material für die politische Debatte.**

Innovation am Arbeitsplatz wird zunehmend als wichtige Wachstumsquelle anerkannt, für die Humankapital ein Schlüsselement ist. Innovation am Arbeitsplatz ermöglicht allen Mitarbeitern unabhängig von ihrer Stellung im Unternehmen, bei der Verbesserung betrieblicher Praktiken eine Rolle zu spielen. Innovation bedeutet, über Prozesse und Produkte nachzudenken, eigene Ideen beizutragen, zusammen zu arbeiten, Selbstständigkeit zu entwickeln und Lernerfahrungen weiterzureichen. Es geht darum, die „stillen“ Kenntnisse der Arbeitnehmer stärker einzubringen. Eine solche Beteiligung nutzt sowohl den Unternehmen (über Innovation und Leistungsfähigkeit) als auch den Arbeitnehmern (über höhere Motivation, Gesundheit und Wohlbefinden, Nachhaltigkeit der Arbeit und Beschäftigungsfähigkeit).

### Politische Vorgaben

In ihrem Grünbuch über die Arbeitsorganisation hat die Kommission 1997 hervorgehoben, dass Humankapital und Arbeitsorganisation wichtige Aktivposten für Europa sind. In jüngerer Zeit haben die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und die EU auf die Bedeutung von Arbeitsorganisation und Arbeitnehmerbeteiligung für die Innovationstätigkeit europäischer Unternehmen verwiesen.

Die Europäische Kommission nimmt in ihrer Industriepolitik und in ihrer Leitinitiative Innovationsunion Bezug auf die Arbeitsplatzinnovation. Auf Grundlage ihrer Mitteilung zur Industriepolitik von 2012 hat sie mit dem Europäischen



Arbeitsplatzinnovationsnetzwerk (EUWIN) ein Instrument für den Austausch von Kenntnissen über Arbeitsplatzinnovation zwischen Unternehmen und anderen Interessenträgern und für deren Verbreitung geschaffen.

Außerdem hat der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss seine Initiativstellungnahme „Innovative Arbeitsplätze als Grundlage für Produktivität und hochwertige Beschäftigung“ veröffentlicht.

Auch die OECD erkennt die neue soziale Natur der Innovation in ihrer Innovationsstrategie an. Dort heißt es: „human capital is fundamental to growth and innovation“ (Humankapital ist die Grundlage von Wachstum und Innovation).<sup>2</sup>

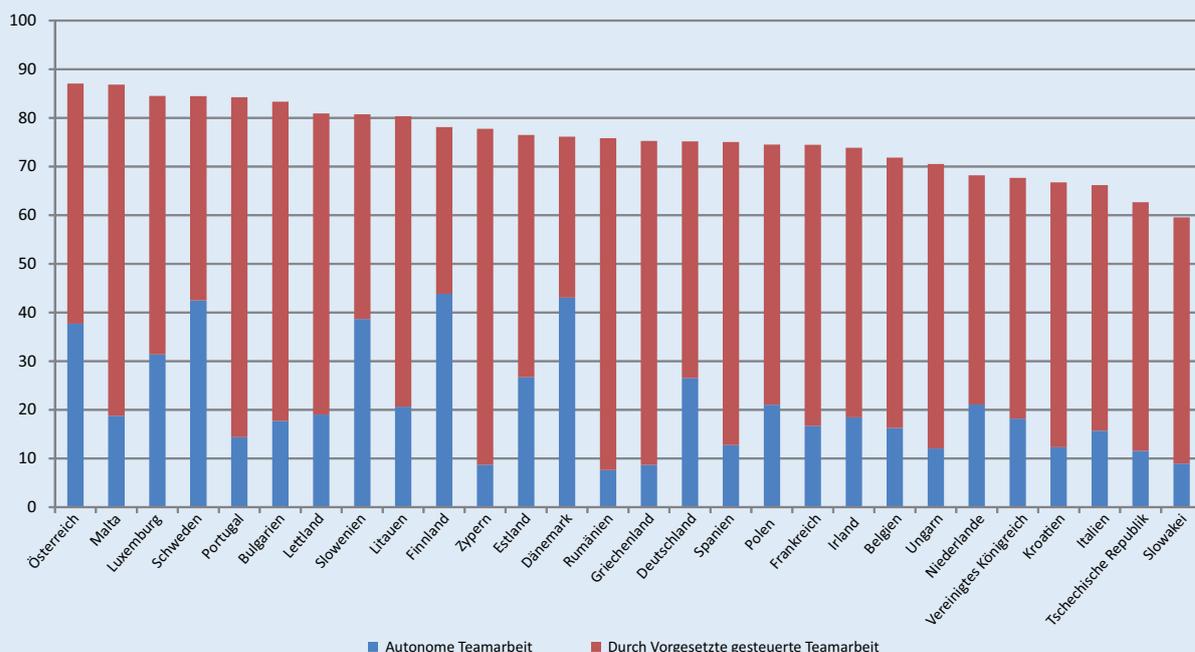
### Ergebnisse der Europäischen Unternehmenserhebung

Gegenstand der dritten Europäischen Unternehmenserhebung (ECS), für die die Feldforschung 2013 durchgeführt wurde, war die Arbeitsplatzinnovation. Personalverantwortliche und offizielle Arbeitnehmervertreter aus etwa 30 000 Unternehmen in ganz Europa mit 10 oder mehr Beschäftigten wurden zu betrieblichen Praktiken im Zusammenhang mit Arbeitsorganisation, Personalpolitik, Einbindung der Arbeitnehmer und sozialem Dialog befragt. Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf Interviews mit Personalverantwortlichen und offiziellen Arbeitnehmervertretern aus Betrieben aus den 28 EU-Mitgliedstaaten, die sich mit Marktaktivitäten befassen.<sup>3</sup>

2 OECD (2010), „Empowering people to innovate“ (Das Innovationspotenzial des Menschen erschließen), in **The OECD innovation strategy: Getting a head start on tomorrow** (Die OECD-Innovationsstrategie: Mit einem Vorsprung in die Zukunft), OECD Publishing, Paris.

3 Marktaktivitäten sind auf Grundlage des Tätigkeitseintrags im Unternehmensregister definiert. Meistens handelt es sich um kommerzielle privatwirtschaftliche Tätigkeiten, wie sie in der allgemeinen industriellen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft beschrieben werden (NACE). Gesundheitswesen, Erziehung und Unterricht sowie öffentliche Verwaltung gehören nicht zu dieser Gruppe; das gleiche gilt für Fischerei und Landwirtschaft, die von dieser Erhebung insgesamt ausgeschlossen waren.

Abbildung 1: Autonome und durch Vorgesetzte gesteuerte Teamarbeit, aufgeschlüsselt nach Ländern (in %)



### Umfang der Unternehmensinnovationen

Über ein Drittel der Betriebe, die an der dritten ECS teilgenommen haben, geben an, sie hätten seit Anfang 2010 Innovationen irgendeiner Art eingeführt:

- in 34 % der Betriebe – neue oder verbesserte Marketing- oder Kommunikationsmethoden;
- in 41 % der Betriebe – neue oder beträchtlich veränderte Produkte oder Dienstleistungen;
- in 36 % der Betriebe – neue oder beträchtlich veränderte Prozesse für die Herstellung von Produkten oder die Erbringung von Dienstleistungen.

Außerdem hat ein Drittel der Betriebe seit Anfang 2010 eine organisatorische Veränderung vorgenommen.

### Einbindung der Arbeitnehmer

Mit Marktinnovationen Schritt zu halten, ist für Unternehmen wichtig. In 68 % der Betriebe überwachen Mitarbeiter externe Ideen und technologische Entwicklungen für neue Produkte und Dienstleistungen:

- in 29 % der Betriebe gibt es für diese Aufgabe spezielle Mitarbeiter;
- in 39 % der Betriebe obliegt sie der Belegschaft.

Zum Wissensmanagement geben die Personalverantwortlichen in 62 % der Betriebe an, dass ihre Arbeitnehmer bewährte Arbeitsverfahren und gesammelte Erfahrungen mit dem Ziel

dokumentieren, diese mit Kollegen zu teilen. Zur Entscheidungsfindung erklären die Führungskräfte aus mehr als der Hälfte der Betriebe (54 %) aber, dass sie über die Planung und Durchführung der täglichen Arbeitsaufgaben selbst entscheiden. In 40 % werden diese Entscheidungen von Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam getroffen, und in nur 6 % von den Mitarbeitern selbst.

### Teamarbeit

Teamarbeit wird in der Mehrzahl der Betriebe praktiziert (73 %), teils von Vorgesetzten gesteuert, teils autonom. In autonomen Teams haben die Mitglieder mehr Raum und Selbstständigkeit für die Entwicklung von Ideen und zum Nachdenken, wie die Arbeit besser erledigt werden kann; dies führt zu Innovationen. Insgesamt wird die Teamarbeit in 53 % der Unternehmen überwiegend durch die Vorgesetzten gesteuert, während 20 % autonome Teamarbeit praktizieren. Wie die Erhebung zeigt, gibt es in der EU zwischen den Ländern in Bezug auf Teamarbeit und insbesondere in Bezug auf autonome Teamarbeit erhebliche Unterschiede. In den folgenden Ländern ist autonome Teamarbeit besonders häufig: Österreich, Dänemark, Finnland, Luxemburg, Slowenien und Schweden (über 30 % der Betriebe).

Mitarbeiter können sich auch an direkten Diskussionen mit dem Management beteiligen. Dafür stehen je nach den Erfordernissen und der Größe der

einzelnen Unternehmen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung – Sitzungen, innerbetriebliches Vorschlagswesen, Informationsverbreitung, Ausschüsse, Arbeitnehmererhebungen, soziale Medien oder Diskussionsforen.

### Die Rolle der Personalführung

Praktiken der Personalführung spielen eine zentrale Rolle; dies zeigt die große Bedeutung, die das Management der Entwicklung des Humankapitals beimisst. Die Personalverantwortlichen in mehr als drei Viertel der Betriebe (78 %) erklärten, dass die meisten ihrer Arbeitnehmer (80 % oder mehr) einen unbefristeten Arbeitsvertrag haben. Darüber hinaus berichten 88 % der Personalverantwortlichen, dass die Mehrheit der Arbeitnehmer, die ein befristetes Dienstverhältnis hatten, im Anschluss einen weiteren Arbeitsvertrag erhalten. In Bezug auf die berufliche Entwicklung erklärten 86 % der Manager, dass sie bei der Besetzung von Stellen erst klären, ob es geeignete interne Kandidaten gibt.

Die Aus- und Weiterbildung ist ein wichtiges Instrument für den Ausbau von Fähigkeiten: In der Tschechischen Republik sowie in Finnland, Italien, Portugal, Spanien und Schweden haben mehr als 30 % der Betriebe fast allen ihren Arbeitnehmern (80 % oder mehr) bezahlte Freizeit für die Aus- und Weiterbildung gewährt. Demgegenüber erhielt in 29 % der Betriebe kein Arbeitnehmer eine solche bezahlte Freizeit.

## Sozialer Dialog

Nach der ECS ist der soziale Dialog auf Unternehmensebene insbesondere dann ein wichtiges Element der Arbeitsplatzinnovation, wenn die offiziellen Vertreter (Gewerkschaft oder Betriebsrat) über die richtigen Instrumente für die Diskussion der verschiedenen sich stellenden Fragen verfügen. Ob aber offizielle Strukturen einer Arbeitnehmervertretung weit verbreitet sind, ist je nach der Größe der Betriebe und je nach Land sehr unterschiedlich.

## Schlussfolgerungen

Unternehmen können etwas bewirken: Die optimale Nutzung der Fähigkeiten und „stillen“ Kenntnisse ihrer Arbeitnehmer ist ein wesentliches Element der europäischen Wettbewerbsfähigkeit. Hierfür sind betriebliche Praktiken erforderlich, die unterschiedliche Einbindungsformen der Arbeitnehmer und Praktiken der Personalführung fördern, durch die Arbeitnehmer zum Engagement ermutigt werden. Strukturen des sozialen Dialogs können eine wichtige Rolle spielen, um hier Fortschritte zu erzielen. Somit haben Innovationen am Arbeitsplatz das Potenzial, die Durchführung und die Qualität der Arbeit zu verbessern.

Die ECS stellt dar, wie verbreitet Arbeitsplatzinnovationen bei den Unternehmen in Europa sind.<sup>4</sup> Natürlich erfolgt die Einbindung der Arbeitnehmer nicht in allen Unternehmen in vergleichbarer Weise, und auch die Unterschiede zwischen den Ländern sind groß. Deshalb bleibt viel Raum für eine weitere Verbreitung dieser Praktiken in ganz Europa. Die Übermittlung dieser Ergebnisse an politische Entscheidungsträger und Unternehmen und der Nachweis, dass die Einbindung der Arbeitnehmer zu Win-win-Situationen führen kann, hat das Potenzial, die Arbeitsqualität der Arbeitnehmer und die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen.

**Greet Vermeulen**



<sup>4</sup> Der Übersichtsbericht zur dritten ECS wird in der zweiten Jahreshälfte 2014 veröffentlicht.

## Innovationen am Arbeitsplatz: Wege zu besseren Arbeitsplätzen und wettbewerbsfähige- ren Unternehmen

**Arbeitsplatzinnovation ist ein umfassendes Konzept, mit dem verschiedene Praktiken der Arbeitsorganisation beschrieben werden, wobei das Hauptgewicht auf der Einbindung von Arbeitnehmern, ihrer größeren Eigenständigkeit und der Qualifikationsentwicklung liegt. Untersuchungen zeigen, dass sich Innovationen in der Arbeitsorganisation positiv sowohl auf Unternehmen als auch auf ihre Arbeitnehmer auswirken. In einer kürzlich durchgeführten Studie befasst sich Eurofound mit den Zusammenhängen zwischen Organisation und Innovation sowie mit ihren Auswirkungen auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer.**

Praktiken der Arbeitsplatzinnovation sollten dazu beitragen, bessere, gesündere und sicherere Arbeitsplätze zu schaffen, die es Arbeitnehmern ermöglichen, sich motivierter und glücklicher zu fühlen. Da die Praktiken der Arbeitsplatzinnovation damit zusammenhängen, dass Menschen auf allen Ebenen eines Unternehmens befähigt werden, ihre Fähigkeiten, Kenntnisse und Kreativität zu nutzen und weiterzuentwickeln, schaffen sie auch andere Möglichkeiten für Innovation und Erneuerung, die häufig zu neuen Ideen in anderen Bereichen wie Produkten oder Dienstleistungen führen.

Deshalb ist leicht zu verstehen, wie Arbeitsplatzinnovation auch für Organisationen im Allgemeinen und für Unternehmen im Besonderen nützlich sein kann. Unternehmen, die Praktiken der Arbeitsplatzinnovation eingeführt haben, können von den Beiträgen einer engagierteren und stärker motivierten Belegschaft profitieren, die zu besseren und hochwertigeren Ergebnissen führen.

Arbeitsplatzinnovation wird auch mit einem bestimmten Führungsstil in Verbindung gebracht, der an Menschen



glaubt und echtes Vertrauen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern fördert, das im Umfeld eines offenen sozialen Dialogs die Entwicklung partnerschaftlicher Arbeitsplatzlösungen ermöglicht.

Insofern bieten Praktiken der Arbeitsplatzinnovation gute Aussichten für Win-win-Lösungen – ein Doppelsieg für das Unternehmen und seine Mitarbeiter.

## Gemeinsame Faktoren bei innovativen Praktiken

Wie die Forschungsergebnisse zeigen, gibt es für die Praktiken der Arbeitsplatzinnovation kein Patentrezept, das jeder Organisation als Zauberformel dienen könnte. Jede Organisation hat ihr eigenes Innovationskonzept, das sich auf ihre Geschichte, ihr Erbe, ihre Organisationskultur und ihren Führungsstil gründet.

Weitere Faktoren sind das Land, die Branche und das Umfeld, in dem die Organisation tätig ist, und die Merkmale ihrer Beschäftigten. Es gibt aber auch einige gemeinsame Faktoren, die sich in sonst unterschiedlichen Verhältnissen isolieren lassen.

Interne Kommunikation und der Aufbau von Vertrauen sind zwei Bausteine, auf die alle Unternehmen setzen, wenn sie Praktiken der Arbeitsplatzinnovation einführen.

Es ist nachvollziehbar, dass es ohne Kommunikationskanäle, die in beiden Richtungen (nach unten und nach oben) offen sind, nahezu unmöglich wäre, Arbeitnehmer in irgendetwas einzubinden, was für das Leben der Organisation von Bedeutung ist.

Kommunikation nach unten bedeutet, dass sich oberste Leitung dafür einsetzt, wichtige Informationen zur Strategie und zu den Zielen, die von der Organisation verfolgt werden, zu den erreichten

Ergebnissen sowie zu den künftigen Herausforderungen und Chancen regelmäßig mit den Beschäftigten auszutauschen. Für diese Kommunikation nach unten sind verschiedene Kanäle verfügbar, von persönlichen Treffen bis hin zu elektronischen oder sozialen Medien.

Beteiligung von Personal bedeutet, eine gemeinsame Vision zu haben: Arbeitnehmer müssen verstehen, wie sich ihre Tätigkeit in das große Bild einfügt; das verstärkt ihr Gefühl von Zugehörigkeit und bietet einen sinnvollen Rahmen für ihre täglichen Aufgaben.

Eine robuste Kommunikationsstrategie wäre ohne eine funktionierende Kommunikation nach oben aber unvollständig. Auf die Meinungen der Mitarbeiter zu hören, ihre Sorgen, Vorstellungen und Perspektiven aufzugreifen, den Wert ihrer Wahrnehmungen zu würdigen und ihnen regelmäßig Rückmeldungen zu geben, sind einige Elemente eines konsistenten Konzepts für die Kommunikation von unten nach oben.

Arbeitnehmer müssen das Gefühl haben, dass sie frei reden können, und dies ist nur in einem sicheren Umfeld möglich. Ein Umfeld des echten Vertrauens zwischen den verschiedenen organisatorischen Ebenen ist ein grundlegender Schritt zu einer stärkeren Einbindung der Arbeitnehmer.

## Untersuchungen zur Arbeitsplatzinnovation

Eurofound untersucht das Phänomen der Arbeitsplatzinnovation schon seit mehreren Jahren, hat anfangs zu seiner Beschreibung aber einen etwas abweichenden Begriff verwendet. 1998 begann Eurofound mit der Erhebung „Direkte Arbeitnehmerbeteiligung im organisatorischen Wandel“ (EPOC).

Die Erhebung wurde in 10 EU-Mitgliedstaaten durchgeführt, um den Umfang der direkten Beteiligung sowie ihre wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen zu ermitteln und um den Grad des Einflusses zu bestimmen, den Arbeitnehmer auf die Arbeitsorganisation und das Arbeitsumfeld ausübten.

Die Ergebnisse dieser Erhebung belegten den Nutzen solcher Praktiken sowohl für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens als auch für die Qualität der Arbeitsbedingungen. 2011 und 2012 hat Eurofound dann eine Studie zu Arbeitsorganisation und Innovation durchgeführt, die sich auf Fallstudien in 13 Mitgliedstaaten stützte.

Die Studie untersuchte die Zusammenhänge zwischen Innovationen in der Arbeitsorganisation – unter dem Oberbegriff Hochleistungsarbeitspraktiken (High Performance Work Practices, HPWP) – und den möglichen Vorteilen für Arbeitnehmer und

Organisationen. Zu den Vorteilen, die sich in den Unternehmensfallstudien aus der Einführung dieser Arbeitsplatzinnovationen ergaben, zählten höhere Produktivität, größere Effizienz und bessere Qualität der erbrachten Dienstleistungen.

## Einführung von Innovationspraktiken

Die Faktoren, die die Einführung dieser Art von Praktiken erleichtern, lassen sich in fünf Hauptgruppen untergliedern:

- Unterstützungsmechanismen für Arbeitnehmer, die es ihnen ermöglichen, sich auf den Wandel einzustellen und die erforderlichen Praktiken im Bedarfsfall umzusetzen;
- die Organisationskultur, die besonders wichtig sein kann, um sicherzustellen, dass der Wandel Wurzeln fasst und nachhaltig ist;
- die Führung, die für partizipative Innovationen eintreten und für ihren Erhalt sorgen muss;
- das umfassendere Organisationskonzept für Wandel und Weiterbildung;
- der soziale Dialog und die Arbeitsbeziehungssysteme.

Diese Studie zeigte auch, dass betriebliche Praktiken, die einen Beitrag zur Förderung der Aufgabenvielfalt, zur Arbeitsbereicherung und zur geteilten



Entscheidungsfindung leisten, und die das Gefühl von Verantwortung und Autonomie unterstützen, zu mehr Arbeitszufriedenheit und Motivation der Arbeitnehmer führen.

Positive Auswirkungen auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und das physische Wohlbefinden ließen sich auch in Unternehmen nachweisen, in denen Innovationen mit dem Ziel eingeführt worden waren, die Arbeitsplatzgestaltung zu verbessern und körperliche Belastungen zu reduzieren.

### **Rolle des sozialen Dialogs: der Fall Irland**

Im Rahmen dieses Projekts hat Eurofound 2013 einen Bericht mit dem Schwerpunkt Irland veröffentlicht, der sich auf Fallstudien zu drei Unternehmen mit starker Einbindung gewerkschaftlicher Strukturen stützt. In allen drei Fällen spielten Gewerkschaftsvertreter eine wichtige Rolle und förderten die Akzeptanz der verschiedenen Innovationen und die Umsetzung des Wandels durch die Arbeitnehmer.

Die Schaffung formaler Vertretungsstrukturen scheint besonders hilfreich gewesen zu sein, um die

Beschäftigten zur Arbeit in neuen Teamstrukturen zu befähigen, weil sich die Grundsätze des gemeinsamen Arbeitens, der Abbau der Statushierarchien und die Aussicht auf kollektive Verantwortung für das Schmieden neuer kultureller Normen als nützlich erwiesen.

### **Laufende Arbeiten**

Derzeit arbeitet Eurofound an einem anderen Projekt, das sich auf eingehende Folgeinterviews mit einem Teil der Unternehmen stützt, die an der jüngst durchgeführten dritten Europäischen Unternehmenserhebung (ECS) teilgenommen haben. Diese Unternehmen wurden anhand ihrer Antworten auf Fragen ausgewählt, die speziell auf die Arbeitsplatzinnovation ausgerichtet waren.

In jedem Unternehmen werden persönliche Interviews mit Personalverantwortlichen und Arbeitnehmervertretern sowie als Zielgruppe auch mit Arbeitnehmern geführt.

Die vergleichende Analyse dieser Interviews wird hoffentlich zu einer reichhaltigen Datensammlung führen, die mehr Licht darauf werfen kann, wie und warum Unternehmen Praktiken zur

Arbeitsplatzinnovation einführen, und welche Arten von Ergebnissen sie erzielen.

Mit diesen Untersuchungen möchte Eurofound die verschiedenen Wege, auf denen Unternehmen zur Einführung von Praktiken zur Arbeitsplatzinnovation gelangen, die Gründe für ihre Einführung sowie die damit verbundenen Vorteile und Ergebnisse beschreiben.

Eurofound hofft, dass diese Forschung bei Organisationen im Allgemeinen und bei Unternehmen im Besonderen zur Sensibilisierung für die Vorteile der Innovation führen wird: Arbeitsplatzinnovation bietet Unternehmen einen alternativen Weg hin zu Erneuerung und Wandel.

Die Forschung zeigt, dass Unternehmen ihre Stellung am Markt verbessern können, wenn sie Praktiken der Arbeitsplatzinnovation einführen, und dass ihre Arbeitnehmer davon ebenfalls profitieren. So bietet Arbeitsplatzinnovation eine echte Win-win-Lösung.

**Manuel Ortigão**

# Jugendgarantie: Eine wichtige Investition in die Zukunft

**Junge Menschen wurden von der Finanz- und Wirtschaftskrise in der EU unverhältnismäßig hart getroffen. Ohne eine konzentrierte auf Arbeitsplätze ausgerichtete Strategie der Mitgliedstaaten, in der das EU-Jugendbeschäftigungspaket und insbesondere die Jugendgarantie eine wichtige Rolle spielen, wird sich die Lage wahrscheinlich nicht verbessern.**

## EU-Jugendprogramm

Um die Jugendarbeitslosigkeit mit ihrer sehr hohen Quote von 23 % und mehr als sieben Millionen jungen Menschen, die keine Schule besuchen, keiner Arbeit nachgehen und sich nicht in beruflicher Ausbildung befinden („NEET“), zu bekämpfen, hat der Rat der Europäischen Union am 22. April 2013 vorgeschlagen, in allen Mitgliedstaaten eine Jugendgarantie ähnlich derjenigen einzuführen, die einige Länder bereits anbieten. Dahinter steht die Überlegung, bei den Europa-2020-Zielen voranzukommen: höhere Beschäftigungsquoten bei den 20- bis 64-Jährigen, Eindämmung des Schulabbruchs und weniger Armut und soziale Ausgrenzung. Die Jugendgarantie versucht sicherzustellen, dass allen jungen Menschen unter 25 Jahren binnen vier Monaten, nachdem sie arbeitslos geworden sind oder ihre formale Ausbildung abgeschlossen haben, eine Arbeitsstelle, Weiterbildungsmaßnahme, eine Lehre oder ein Praktikumsplatz angeboten wird. Im Rahmen der Beschäftigungsinitiative für junge Menschen hat die Europäische Kommission in den Jahren 2014 und 2015 für diesen Prozess Mittel in Höhe von 6 Mrd. EUR vorgesehen.

## Hintergrund

Das politische Konzept einer Jugendgarantie ist nicht neu, es stammt aus den 1980er Jahren. Pioniere dieses Aktivierungsansatzes der Arbeitsmarktpolitik waren die nordischen Länder, die schon seit vielen Jahren Jugendgarantieprogramme anbieten. 1984 führte Schweden das erste echte Jugendgarantieprogramm ein; ihm folgten Norwegen 1993 sowie Dänemark und

Finnland 1996. Um die Wirksamkeit der Programme zu sichern, sind diese im Laufe des letzten Jahrzehnts überarbeitet worden. 2007 wurde in Schweden ein neues Arbeitsplatzgarantieprogramm vorgestellt. Das laufende finnische Jugendgarantieprogramm wurde 2005 eingeführt und 2010 und ein weiteres Mal 2013 überarbeitet.

## Zweistufiger Ansatz

Grundlage der EU-Jugendgarantie ist ein zweistufiger Ansatz, bei dem die staatliche Beschäftigungsförderung eine zentrale Rolle übernimmt. Sie führt für den jungen Arbeitssuchenden zunächst eine personalisierte Bewertung seiner Bedürfnisse durch und erstellt einen Beschäftigungsplan, dem die „Garantie“ folgt: Dabei kann es sich um ein Stellenangebot, um ein (akademisches oder berufliches) Ausbildungsangebot oder um eine andere Aktivierungsmaßnahme handeln. Dieser personalisierte Ansatz erkennt an, dass die staatliche Beschäftigungsförderung angesichts der verschiedenen Gründe, aus denen junge Menschen beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt Schwierigkeiten haben, einem maßgeschneiderten Ansatz folgen muss.

Der Erfolg der Jugendgarantie ist abhängig von einer besseren politischen Koordinierung in den Bereichen Beschäftigung und Bildung für junge Menschen sowie von einer engen Partnerschaft zwischen allen Akteuren des Arbeitsmarktes. Zu diesen zählen die nationalen Ministerien für Arbeit und Bildung, Arbeitgeber, Gewerkschaften und Jugendorganisationen. Die Einbeziehung aller dieser Akteure in die Gestaltung und Umsetzung der Jugendgarantie sichert ihre Wirksamkeit und ein Win-win-Ergebnis für alle Beteiligten.

## Nationale Aktionspläne

Nach der Empfehlung des Rates der Europäischen Union zur Einführung einer Jugendgarantie hat die Kommission auf europäischer Ebene die Mitgliedstaaten aufgefordert, ihre nationalen Aktionspläne



zur Umsetzung der Jugendgarantie vorzulegen.<sup>5</sup>

Diese Pläne sollen klären, welche Maßnahmen eingeleitet werden müssen, um die Jugendgarantie zu verwirklichen. Sie sollen auch erkennen lassen, wie die verschiedenen Partnerschaften zwischen den zuständigen Behörden, Arbeitsverwaltungen, Anbietern von Fortbildungen und Schulungen, Sozialpartnern, Jugendorganisationen und anderen Interessenträgern zu organisieren sind.

Die nationalen Regierungen müssen außerdem angeben, für welche Reformen und Maßnahmen zur Beschäftigung von jungen Menschen sie eine Kofinanzierung aus dem Europäischen Sozialfonds und der Beschäftigungsinitiative für junge Menschen erwarten.<sup>6</sup> Wie die Kommission mitgeteilt hat, haben bis Mai 2014 26 Mitgliedstaaten ihre Pläne vorgelegt und mit der Umsetzung auf nationaler Ebene begonnen.<sup>7</sup>

## Aktivierungspartnerschaften

2012 hat die Europäische Kommission die vorbereitende Maßnahme „Jugendgarantie“ eingeleitet, in deren Rahmen sie zur Einreichung von Vorschlägen aufforderte, mit denen Partnerschaften für Aktivierungsmaßnahmen zugunsten junger Menschen (15 bis 24 Jahre) unterstützt werden sollen, die mittels Projekten im Kontext von Jugendgarantieprogrammen auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene durchgeführt werden. Ziel war die Durchführung von Pilotprojekten zur Jugendgarantie auf verschiedenen Ebenen, wobei die Hoffnung bestand, dass diese in die Entwicklung nationaler Umsetzungspläne einfließen würden. Derzeit gibt es EU-weit insgesamt 18 Pilotprojekte, die von der Europäischen Kommission kofinanziert werden.

<sup>5</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=de>

<sup>6</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-13\\_de.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-13_de.htm)

<sup>7</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_SPEECH-14-366\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-14-366_en.htm)

## Nationale Pilotprojekte: Irland

Einer dieser Vorschläge betrifft ein irisches Projekt zur Einführung eines Jugendgarantieprogramms im Dubliner Stadtteil Ballymun.<sup>8</sup> Mit dem Vorschlag soll in einem der sozial am stärksten benachteiligten Gebiete Irlands auf lokaler Ebene ein Jugendgarantiemodell entwickelt und umgesetzt werden. Dieses Pilotprojekt bringt auf lokaler Ebene alle wichtigen Akteure des Arbeitsmarktes zusammen: Arbeitsverwaltungen, Anbieter von Fortbildungen und Schulungen, lokale Entwicklungsorganisationen, lokale Arbeitgeber und die Jugendhilfe. Alle Partner arbeiten zusammen an der Umsetzung, Überwachung und Auswertung des Projekts. Mit dem Projekt wurde im Oktober 2013 begonnen und es wird voraussichtlich bis Ende September 2014 laufen. Im Anschluss folgt eine umfassende Auswertung.

Mit diesem Pilotprojekt soll ein Aktivierungsansatz entwickelt werden, der auf die Bedürfnisse junger Menschen im Alter von 18 bis 24 Jahren in einem benachteiligten Stadtteil zugeschnitten ist. Insbesondere soll es jungen Arbeitslosen den Zugang zur Berufsberatung erleichtern und zur Erstellung einer individuellen Laufbahnplanung für jeden jungen Menschen mit nachfolgender Aus- oder Weiterbildung, Arbeits Erfahrung oder Vollzeitbeschäftigung bei örtlichen Arbeitgebern führen.

Das Projekt wird von einer Partnerschaft aus Vertretern der Interessenträgerorganisationen verwaltet und vom irischen Ministerium für Sozialschutz geleitet. In der Praxis beginnt das Ballymun-Projekt mit einem Gruppentreffen im Büro der örtlichen Arbeitsverwaltung; es ist die zentrale Anlaufstelle des Ministeriums, wo Arbeitsuchende ihre Einkommens- und Beschäftigungsunterstützung erhalten. Jeder Teilnehmer wird dann an die örtliche Arbeitsverwaltung übergeben, um ein persönliches Gespräch mit einem Berufsberater zu führen. Dabei wird ein persönlicher Entwicklungsplan vereinbart. Auf Grundlage einer Bewertung seiner Bedürfnisse wird dem Teilnehmer ein Angebot innerhalb von vier Monaten garantiert: Entwicklung von Basisqualifikationen, weiterführende Bildung oder Ausbildung, Arbeitserfahrung oder Beschäftigung.

Das für Beschäftigung, Soziales und Integration zuständige Mitglied der Europäischen Kommission, László Andor, hat das Projekt im Mai 2014 besucht. Das Projekt ist ein ehrgeiziger Versuch, mit der Umsetzung der Jugendgarantie in Irland zu beginnen, und ein praktisches Beispiel, wie sich der Europäische Sozialfonds zur Förderung der Beschäftigung von jungen Menschen einsetzen lässt.

### Massimiliano Mascherini

<sup>8</sup> [http://ec.europa.eu/ireland/press\\_office/news\\_of\\_the\\_day/andor-visits-youth-guarantee-project-ballymun\\_en.htm](http://ec.europa.eu/ireland/press_office/news_of_the_day/andor-visits-youth-guarantee-project-ballymun_en.htm)

## Stahlindustrie: Vermeidung von psychosozialen Spannungen bei der Arbeit

**Der Ausschuss für den sozialen Dialog in der europäischen Stahlindustrie wurde 2006 vom Europäischen Stahlverband (Eurofer) und der Gewerkschaft IndustriAll Europe eingerichtet.<sup>9</sup> Zum Arbeitsprogramm des Ausschusses gehören auch Gesundheitsschutz und Sicherheit, sodass eine spezielle Arbeitsgruppe gebildet wurde, um einen Beitrag zur Förderung des sozialen Dialogs und gemeinsamer Maßnahmen in diesem Bereich zu leisten. Um die Tätigkeit dieser Gruppe wiederzubeleben, haben Eurofer und IndustriAll Europe Eurofound gebeten, eine Studie zu Praktiken der Arbeitsbeziehung durchzuführen, die im Zusammenhang mit psychosozialen Spannungen bei der Arbeit in der Stahlindustrie stehen.**

Grundlage des kürzlich veröffentlichten Eurofound-Berichts *Industrial relations practices related to psychosocial constraints at work in the steel sector* (Praktiken der Arbeitsbeziehung im Zusammenhang mit psychosozialen Spannungen bei der Arbeit in der Stahlindustrie) sind Fallstudien zu drei Unternehmen in drei Mitgliedstaaten. Dabei ging es um Betriebe, die zu Rautaruukki in Finnland, zu ArcelorMittal in Frankreich und zur Salzgitter AG in Deutschland gehören. Diese Fälle waren von Organisationen der europäischen Sozialpartner in der Stahlindustrie ausgewählt worden, weil sie Beispiele für bewährte Praktiken zur Minderung von psychosozialen Risiken an Arbeitsplätzen der Branche liefern, die über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen. Zwei der drei Betriebe sind Pilotstandorte.

### Rolle des sozialen Dialogs

Der soziale Dialog ist ein wesentliches Element des Europäischen Sozialmodells. Die europäische Richtlinie 89/391/EWG beschreibt die Verpflichtung der Arbeitgeber, für eine gesunde und sichere Arbeitsumwelt – einschließlich psychosozialer Aspekte – zu sorgen, und das Erfordernis, den sozialen Dialog als Beitrag zu ihrer Sicherung zu organisieren. Diese Grundsätze sind in unterschiedlicher Weise in die nationalen

<sup>9</sup> Weitere Informationen zum sektoralen sozialen Dialog in der Stahlindustrie sind unter <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=480&langId=d&e&intPageId=1853> verfügbar.



und unternehmensspezifischen Umfeldern übertragen worden. Die Minderung psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz ist sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmer in der Stahlindustrie von Vorteil. Wie die Fallstudien zeigen, gibt es für die Vermeidung von psychosozialen Risiken aber keine Patentlösung.

### Kulturelle Unterschiede

In Finnland beispielsweise werden viele Probleme durch Diskussionen gelöst – direkt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern oder zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretern. Auch wenn die Entscheidungsgewalt beim Arbeitgeber verbleibt, scheint es im Allgemeinen keine Entscheidung zu geben, die ohne Zustimmung der Arbeitnehmervertreter getroffen wird. Hier zeigt sich die nationale Tradition der Zusammenarbeit im sozialen Dialog, die in vielen nordischen Ländern anzutreffen ist. In Frankreich ist der soziale Dialog stärker institutionalisiert und stützt sich auf die rechtlichen Verpflichtungen des Arbeitgebers und die Rechte der Arbeitnehmervertretungsorgane, wie etwa die Informations- und Konsultationsrechte des gemeinsamen Ausschusses für Gesundheitsschutz und Sicherheit. In Deutschland besteht eine Kultur der Mitverwaltung, die dem Betriebsrat eine zentrale Rolle bei der Bewertung und Beurteilung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz und der Arbeitsbedingungen sowie bei der Durchführung eines Aktionsplans zuweist.

### Fallbeispiele für Unternehmen

Um den sozialen Dialog über das Thema psychosoziale Spannungen bei der Arbeit in der Stahlindustrie zu intensivieren, sollen die Fallstudien einige Elemente beleuchten, die dies erleichtern könnten.

Im Fall Rautaruukki gibt es eine Reihe von Ausschüssen, die sich mit dem Wohlbefinden bei der Arbeit befassen. Der Sicherheitsausschuss – ein juristisches Gremium, das mit Vertretern des Arbeitgebers, gewählten Arbeitnehmern und Sicherheitsdelegierten besetzt ist – ist hauptsächlich mit der Überwachung von Indikatoren und der Evaluierung von Maßnahmen befasst. Im besuchten Betrieb wird diese Gruppe durch den Ausschuss des Sicherheitsmanagementteams ergänzt, der aus dem gesamten Führungsteam und den

Sicherheitsdelegierten besteht. Er hat den Auftrag, den Aktionsplan festzulegen und seine Umsetzung zu überwachen. Außerdem gibt es noch Entwicklungsteams, die an speziellen Projekten arbeiten und dem Ausschuss des Sicherheitsmanagementteams Vorschläge unterbreiten.

Im Fall von ArcelorMittal beteiligt sich der gemeinsame Ausschuss für Gesundheitsschutz und Sicherheit (CHSCT) über Informations- und Konsultationsverfahren an der Bewertungs- und Vorbeugungspolitik des Unternehmens. Außerdem sind die Mitglieder des CHSCT fast immer auch an der betrieblichen Kontrollgruppe („Wachmannschaft“) beteiligt, da jede Gewerkschaft im Betrieb einen Vertreter in den Ausschuss entsendet. Sie sind auf betrieblicher Ebene auch Mitglieder des Lenkungsausschusses, und alle sind vom Unternehmen in den Bereichen arbeitsbedingter Stress und Wohlbefinden geschult worden.

Im Rahmen der gesetzlichen Anforderungen hat das Unternehmen 2010 auch eine Stressvermeidungsvereinbarung mit fünf Gewerkschaften unterzeichnet. Dieser Vereinbarung hat eine Laufzeit von drei Jahren und legt die Mechanismen fest, die zur Verhütung von psychosozialen Risiken im Konzern einzuführen sind.

Im Fall von Salzgitter hat der Betriebsrat ein Abkommen über das interne Gesundheitsmanagement unterzeichnet. Seine Mitglieder engagieren sich auch stark in der gemeinsamen Arbeitsgruppe Gesundheit und beteiligen sich an der Analyse der regelmäßigen Arbeitnehmererhebung.

Außerdem sind Betriebsratsmitglieder an einer Arbeitsgruppe der IG-Metall beteiligt. Dies ermöglicht ihnen den Meinungsaustausch mit der Gewerkschaft und Betriebsratsmitgliedern aus anderen Branchen.

## Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses

Eine vergleichende Analyse der Praktiken des sozialen Dialogs, die sich auf die Unternehmensstrategien für die Bewertung und Vermeidung von psychosozialen Risiken beziehen, ließ Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen erkennen.

Unterschiede zeigen sich beispielsweise in der Terminologie, die in den untersuchten Fällen zur Beschreibung psychosozialer Risiken verwendet wurde. Hierzu zählen die Begriffe Stress, geistige Gesundheit oder Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Um dem komplexen Problem psychosozialer Spannungen bei der Arbeit gerecht zu werden, bedarf es aber einer einheitlichen Terminologie und eines gemeinsamen Verständnisses der zugrunde liegenden Konzepte.

Auf der positiven Seite steht, dass die Unternehmen in allen drei Fällen spezifische Instrumente entwickelt haben, um psychosoziale Spannungen bei der Arbeit zu erkennen, darunter auch Sensibilisierungsmaßnahmen. Sie werden durch Maßnahmen ergänzt, die das Auftreten und die Auswirkungen solcher psychosozialer Spannungen mindern oder ihnen vorbeugen.

Psychosoziale Risiken bei der Arbeit sind nicht nur für die Gesundheit der Arbeitnehmer schädlich – sie haben auch wirtschaftliche Auswirkungen auf die Arbeitgeber und die Zivilgesellschaft.

Der durch den sozialen Dialog vermittelte Austausch über Praktiken und Herausforderungen ist für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer offensichtlich vorteilhaft. Wohlbefinden bei der Arbeit kann dazu beitragen, eine alternde Erwerbsbevölkerung länger aktiv am Arbeitsplatz zu halten. Außerdem trägt es dazu bei, Fehlzeiten zu verkürzen und die Zahl der Arbeitsunfälle zu

verringern. Psychosoziales Wohlbefinden bei der Arbeit und hohe Unternehmensleistung sind zwei Seiten einer Medaille, bedeuten also eine klare Win-win-Situation.

## Politische Hinweise

Zu den wesentlichen vorbeugenden Maßnahmen zählen die Suche nach optimalen Lösungen, die sich unter den alltäglichen Arbeitsbedingungen der Stahlindustrie umsetzen lassen, und die Anerkennung der großen Bedeutung des sozialen Dialogs bei der Lösung dieses Problems.

Ein erster Schritt wäre die Pflege einer Kultur des gemeinsamen Verständnisses von psychosozialen Spannungen bei der Arbeit, die auch die verwendete Terminologie mit einschließt.

Der nächste Schritt bestünde in der Ermittlung der branchenspezifischen Ursachen für psychosoziale Spannungen. Hierzu könnten der hohe Arbeitsaufwand bei der Stahlproduktion, besondere Merkmale der Belegschaft, Umweltbelange, die Zunahme technologischer Innovationen und die erhebliche Umstrukturierung zählen, die in der europäischen Stahlindustrie stattgefunden hat.

Es wird darauf ankommen, die Auswirkungen dieser Faktoren auf das Arbeitsumfeld zu überwachen, da sich die sektorale Diskussion über Präventionspraktiken so verbessern lässt. Auf diese Weise können alle wichtigen Präventionsakteure auf europäischer, nationaler oder lokaler Ebene – wie Unternehmensleitung, Dienste für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sowie Arbeitnehmervertreter – dazu beitragen, psychosozialen Spannungen bei der Arbeit auf allen Ebenen vorzubeugen. Diese Bemühungen können den laufenden Verbesserungen in den Bereichen Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern Auftrieb geben.

**Peter Kerckhofs**



## Zu besseren aktiven Eingliederungsstrategien

**Der Weg zu einer vielfältigeren europäischen Erwerbsbevölkerung ist eine Herausforderung für alle – für Arbeitgeber, Gewerkschaften, politische Entscheidungsträger und für die Gesellschaft insgesamt. Aber was geschieht auf europäischer Ebene, um die Strategien zur aktiven Eingliederung insbesondere für diejenigen zu verbessern, die am weitesten vom Arbeitsmarkt entfernt sind? Und welche Auswirkungen hat das auf die Betroffenen und die Unternehmen, die sie beschäftigen?**

### Aktive Eingliederungsstrategie

Im Oktober 2008 hat die Europäische Kommission eine Empfehlung zur aktiven Eingliederung der aus dem Arbeitsmarkt ausgegrenzten Personen verabschiedet. Mit dem Dokument soll für eine umfassende Strategie geworben werden, die sich auf die Integration und Koordinierung von drei sozialpolitischen Elementen stützt: angemessene Einkommenssicherung, integrative Arbeitsmärkte und Zugang zu hochwertigen Dienstleistungen. Leider hatte Europa seither mit der Wirtschaftskrise zu kämpfen, und die meisten Mitgliedstaaten standen vor der Herausforderung, sich sowohl um die wirtschaftlichen als auch um die allgemeinen sozialen Folgen des Konjunkturabschwungs kümmern zu müssen.

### Wachsende Armutsquoten

Eine besonders auffallende und besorgniserregende Folge der Krise ist die wachsende Armut in Europa. Einer von vier Europäern lebt in Armut oder ist von ihr bedroht, und die Fortschritte in Bezug auf die Ziele von Europa 2020 – intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum – bewegen sich nur langsam. Ganz besonders hat die Krise junge Menschen getroffen, bei denen die Arbeits- oder Erwerbslosigkeitsquoten höher sind als in den anderen Altersgruppen. Außerdem sind einige benachteiligte Gruppen wie junge Menschen mit Gesundheitsproblemen, junge Migrantinnen und Migranten sowie Alleinerziehende nicht wegen der Wirtschaftskrise, sondern aus anderen

Gründen langfristig von sozialer Ausgrenzung bedroht.

### Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung

Um die Mitgliedstaaten in ihren Bemühungen zu unterstützen, die Krise im Rahmen der derzeitigen Haushaltszwänge hinter sich zu lassen, hat die Europäische Kommission im Februar 2013 das Paket zu Sozialinvestitionen (SIP) veröffentlicht. Dieses Dokument enthält eine Bewertung, wie die Mitgliedstaaten die Empfehlung der Kommission zur aktiven Eingliederung umgesetzt haben, und verweist erneut auf die Notwendigkeit der aktiven Eingliederung im Kampf gegen die Armut. Die aktive Eingliederung scheint ein besonders geeignetes politisches Instrument zur Bekämpfung der sozialen Ausgliederung junger Menschen zu sein. Sie geht auf die mehrdimensionalen Probleme ein, vor denen diese Gruppe steht, und betont den gemeinsamen Ansatz der angebotenen Dienstleistungen.

### Eurofound's Untersuchung

Mit einer Untersuchung, die in 11 Mitgliedstaaten durchgeführt wurde, wollte Eurofound vielversprechende Win-win-Praktiken für die effektive Umsetzung der aktiven Eingliederung überprüfen und analysieren. Untersucht wurde, wie die aktive Eingliederung und die Programme jungen Menschen zugute kommen, die doppelt benachteiligt sind – nicht nur durch ihr Alter und die fehlende Erfahrung, sondern auch durch Gesundheitsprobleme oder eine Behinderung. Diese Benachteiligung wird offensichtlich, wenn man das Beschäftigungsniveau junger Menschen, die unter Gesundheitsproblemen leiden, mit dem der allgemeinen jungen Bevölkerung vergleicht. Die Beschäftigung in der ersten Gruppe ist durchgehend geringer. Noch bedenklicher ist die Nichterwerbsquote in dieser Gruppe: Für junge Menschen im Alter von 25 bis 34 Jahren liegt die Nichterwerbsquote bei denjenigen, die ein Gesundheitsproblem oder eine Behinderung melden, im Durchschnitt um 80 % über der von denjenigen ohne Behinderung. Überdies sind auch die Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten erheblich.



### Beispiele bewährter Praktiken

Zwei Fallstudien liefern herausragende Beispiele, mit denen sich der Begriff der Win-win-Praktiken am besten vorstellen lässt. In beiden Fällen sind Sozialunternehmen in der Funktion von Zeitarbeitsfirmen beteiligt, die jungen Menschen, von denen oft viele benachteiligt sind, den Übergang von der Ausbildung zur Arbeit erleichtern. Dieser Übergang gilt als eine der wichtigsten und schwierigsten Phasen im Leben junger Menschen und bedeutet auch eine Herausforderung für öffentliche Dienste, die die Leistungen der verschiedenen Fördersysteme zeitnah und kohärent erbringen müssen. In Deutschland ermöglicht die Initiative Füngeling Router, die von Änderungen des Arbeitsrechts Gebrauch macht, jungen Menschen mit Behinderungen, legal so lange zu arbeiten, dass sie Berufsbildungsqualifikationen erwerben können. In Finnland wurde von vier Sozialunternehmen die Organisation Job Bank gegründet. Sie bietet Arbeitgebern eine risikofreie, flexible und einfache Möglichkeit, in Zeiten hoher Produktion für Saisonarbeiten Zeitarbeiter einzustellen. Bei schleppendem Geschäftsgang sorgt Job Bank dafür, dass die Arbeitnehmer andere Tätigkeiten übernehmen oder geschult werden. Das Projekt bietet eine unbefristete Vollzeitbeschäftigung zu Tariflöhnen.

### Win-win-Ergebnisse

In beiden Fällen sammeln junge Menschen Erfahrungen und Qualifikationen an richtigen Arbeitsplätzen. Der Stellenvermittlung gehen ein individueller und spezifischer Qualifikationsaufbau und eine Schulung voran. Beide Initiativen wollen junge Menschen über die Zeitarbeit im offenen Arbeitsmarkt unterbringen, wobei die Sozialunternehmen ihnen über arbeitsbezogene Unterstützung parallel zur Arbeit die Mittel zur Verfügung stellen, die ihnen einen dauerhaften Verbleib an diesem Arbeitsplatz ermöglichen.

Das Sozialunternehmen Füngeling Router möchte Selbstvertrauen aufbauen und ein ausgeglichenes Sozialleben ermöglichen. Gleichzeitig hilft es Unternehmen, die Zeitarbeitskräfte suchen, indem es ihnen als zentrale Anlaufstelle dient. Beide

Initiativen erkennen die Notwendigkeit der Überwachung und Evaluierung an. Deshalb sammeln sie ausführliche Daten über die Begünstigten (junge Menschen und Unternehmen), die Art der angebotenen Arbeitsplätze und die Dauer der Einstellung. Bislang sind beide Praktiken sehr erfolgreich. Bei Füngeling Router hatten zur Zeit, in der die Studie durchgeführt wurde, etwa 60 % der Beteiligten Arbeit oder waren auf dem Weg, eine Stelle zu bekommen. Bei Job Bank waren 33 % der Betreuten an private Betriebe und 67 % an Sozialunternehmen vermittelt worden. Die Initiative Job Bank ist jetzt landesweit aktiv.

### Erfolgsfaktoren

Die Hauptgründe für den Erfolg dieser Initiativen sind ihr ganzheitlicher Ansatz und ihre innovative Vorgehensweise innerhalb des rechtlichen Rahmens, mit der sie Stellen für Menschen schaffen, die eine Behinderung haben, aber qualifiziert sind und nach Beschäftigung auf dem offenen Arbeitsmarkt suchen. Außerdem eröffnen die Sozialunternehmen einen einfachen Zugang zu einem breiten Spektrum von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie von Gesundheits- und Sozialleistungen. Sie bieten Qualifikationen, Aktivierung und Stellenvermittlung, die auf die Fähigkeiten der jungen Menschen zugeschnitten sind. Außerdem bieten sie ein unbefristetes, sicheres Beschäftigungsverhältnis mit Fortbildungsmaßnahmen in Zeiten geringen Bedarfs, das mindestens nach Tarif entlohnt wird. Auf diese Weise bahnen sie individuelle Wege in den offenen Arbeitsmarkt.

### Wichtige Maßnahmen

- Die Aktivierung erfolgt an der Schnittstelle von Beschäftigungspolitik und verschiedenen Dienstleistungen in den Bereichen Sozialschutz, Bildung und Gesundheitsversorgung.
- „Zentrale“ Fürsorgedienste können die Aktivierung unterstützen, indem sie Bedingungen schaffen, die für die Aktivierung der Betreuten förderlich sind.
- Auf die Nachhaltigkeit der Aktivierungsstrategien ist sorgfältig zu achten, damit gesichert wird, dass die Betreuten auch über die Laufzeit eines bestimmten Programms hinaus aktiv bleiben und so nicht dem Risiko der Marginalisierung und Ausgrenzung anheimfallen.
- Für die aktive Eingliederung schutzbedürftiger Menschen sind effektive Arbeitsbeziehungen zwischen den verschiedenen Dienstleistern von wesentlicher Bedeutung.

Anna Ludwinek

## Unternehmen mit hoher Arbeitnehmerbeteiligung: Gewinner oder Verlierer?

**Warum sollten sich Arbeitnehmer stärker in Unternehmen engagieren? Weil Engagement demokratischer ist? Weil mehr Engagement und Beteiligung dazu beitragen, dass Unternehmen leistungsfähiger werden? Weil fachliche Kompetenz erhalten bleiben muss? Oder weil Engagement die Qualität des Arbeitslebens verbessert? Wie einige Studien gezeigt haben, lösen neue Formen der Arbeitsorganisation, bei denen der Fokus auf Professionalität, Verantwortung und Autonomie liegt, diese Versprechen nicht ein, sondern führen zu höherer Arbeitsintensität und zum Verlust von Wohlbefinden. Eurofound's Untersuchung der Arbeitsbedingungen befasst sich mit diesen Fragen genauer.**

Die Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen (EWCS) von Eurofound bietet eine einzigartige und umfassende Informationsquelle zu den Arbeitsbedingungen in Europa und zu den Verhältnissen, die das Engagement der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz beeinflussen. Die Ergebnisse der EWCS zeigen auf, in welchem Umfang und in welchen Formen sich die Arbeitnehmer beteiligen.

Da die praktische Umsetzung von Strategien zur Förderung der Beteiligung auf Unternehmensebene nicht einfach ist, muss sie auf verschiedene Weise unterstützt werden.

Strategien sind eher erfolgreich, wenn sie in einen Rahmen eingebettet sind, der die Entwicklung institutionalisierter Informationskanäle fördert.

### Unternehmen mit hoher Arbeitnehmerbeteiligung

Der Eurofound-Bericht *Arbeitsorganisation und Arbeitnehmerbeteiligung in Europa* stützt sich auf Daten der 5. EWCS und zeigt, dass nur 27 % der europäischen Beschäftigten in Organisationen mit „hoher Beteiligung“ arbeiten, das heißt in Unternehmen, in denen sie sowohl auf Ebene der Aufgaben als auch auf Ebene der weiteren Organisation einen erheblichen Anteil an der Entscheidungsfindung haben. Demgegenüber arbeiten 38 % in



Organisationen, die nur ein vergleichsweise geringes Maß an Beteiligung bieten. Etwa 20 % der Arbeitnehmer sind in Ermessen gewährenden Organisationen (mit großem Ermessensspielraum bei den Aufgaben, aber geringer Beteiligung an der Organisation) und 15 % in konsultativen Organisationen (mit starker Beteiligung an der Organisation, aber geringem Ermessensspielraum bei den Aufgaben) beschäftigt.

### Beteiligung nach Ländern

Nach Ländern wurde das höchste Maß der Arbeitnehmerbeteiligung in Dänemark, Finnland und Schweden gemeldet. Am anderen Ende des Spektrums liegen Griechenland, Italien, Portugal, Spanien, Bulgarien und Rumänien. Dort meldeten die Arbeitnehmer das geringste Maß an Beteiligung. Estland, Lettland und Litauen zeichneten sich durch ein relativ hohes Maß an Beteiligung aus, das eher mit dem in den nordischen Ländern vergleichbar ist.

### Beteiligung nach Berufen

Was die Art des Arbeitsplatzes betrifft, so ist die Arbeitnehmerbeteiligung bei hoch qualifizierten, dienstleistungsorientierten und schnell veränderlichen Tätigkeiten stärker verbreitet. Außerdem ist die Beteiligung häufiger, wenn die Arbeit mit intensiver Computernutzung oder öfteren Kundenkontakten einhergeht. Hoch qualifizierte Arbeitnehmer haben mehr Raum, um Einfluss auf ihre eigenen Arbeitsaufgaben zu nehmen und sich am weiteren organisatorischen Rahmen zu beteiligen.

### Unterstützung der Arbeitnehmerbeteiligung

Arbeitsorganisatorische Praktiken, die auf die Förderung der funktionalen Flexibilität ausgerichtet sind, und Personalpraktiken, die sich um die Weiterentwicklung der Beschäftigten bemühen, sind in Unternehmen mit hoher Arbeitnehmerbeteiligung häufiger anzutreffen. Auf eine größere Arbeitnehmerbeteiligung trifft man häufiger auch in Situationen, die durch funktionale Flexibilität gekennzeichnet sind. Für numerische Flexibilität (befristete und Teilzeitverträge) gilt

dies nicht. Sie ist in Organisationen mit geringer Beteiligung üblicher.

Zu den auf die Förderung der Arbeitnehmerentwicklung ausgerichteten Personalstrategien zählen die halbautonome Teamarbeit, berufliche Entwicklungsangebote für Arbeitnehmer und die Einrichtung von Führungsformen, bei denen sich Vorgesetzte aktiv für die Qualifikationsentwicklung und das Wohlergehen ihrer Arbeitnehmer einsetzen.

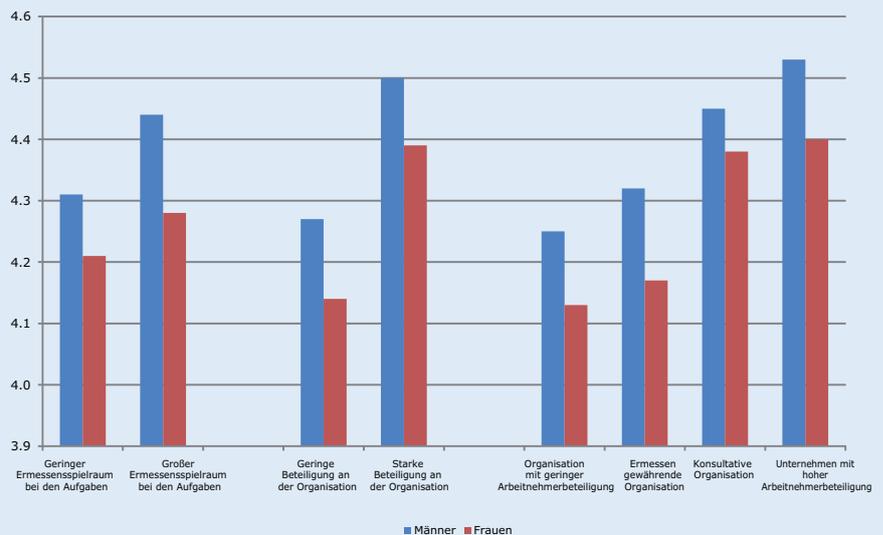
Zudem wird die Arbeitnehmerbeteiligung durch die Bereitstellung institutioneller Foren für den Dialog gefördert. Eine eingehendere Analyse der EWCS-Ergebnisse bestätigt, dass die Stärke der Gewerkschaften auf Länderebene ein wichtiger Faktor ist, um nationale Unterschiede in der Arbeitnehmerbeteiligung zu erklären, die sich nicht auf eine andere demografische Zusammensetzung der Arbeitskräfte und die wirtschaftliche Struktur zurückführen lassen.

## Die Früchte ernten

Das Angebot von Lernmöglichkeiten bei der Arbeit – seien sie formal oder informell – ist bei Organisationen mit hoher Beteiligung größer. Arbeitnehmer in Organisationen mit hoher Beteiligung melden außerdem, dass sie sich stärker für ihre Aufgaben und ihre Organisation einsetzen. Insgesamt ist eine hohe Beteiligung mit einer geringeren Exposition gegenüber Risiken und mehr Gesundheitsschutz und Sicherheit bei der Arbeit verbunden.

Wie die Abbildung zeigt, ist die Beteiligung an der Entscheidungsfindung deutlich mit einem höheren Maß an Wohlbefinden korreliert. Allerdings bewerten Frauen ihr Wohlbefinden im Allgemeinen niedriger als Männer. Dies Muster zeigt sich selbst dann, wenn man die individuellen Merkmale und andere Merkmale der Arbeitssituation berücksichtigt.

**Abbildung 2: Bewertung der Arbeitnehmerbeteiligung und des psychologischen Wohlbefindens nach Geschlechtern**



Die Beteiligung an allgemeineren organisatorischen Entscheidungen hat einen größeren Effekt auf das Wohlbefinden der Arbeitnehmer als die Fähigkeit, Entscheidungen über die Arbeitsaufgaben zu beeinflussen. Dieser Effekt bleibt selbst bei hoher Arbeitsintensität erhalten. Das bedeutet, dass ein großer Ermessensspielraum bei den Aufgaben und eine starke Beteiligung an der Organisation die negativen Auswirkungen hoher Arbeitsanforderungen bis zu einem gewissen Grade ausgleichen können.

## Folgerungen für die Politik

Das empirische Material zeigt deutlich, dass die Arbeitnehmerbeteiligung sowohl für eine höhere Qualität des Arbeitslebens als auch für die Steigerung der Arbeitsleistung von maßgeblicher Bedeutung ist. Auch wenn Arbeit mit einer hohen Beteiligung bei bestimmten Tätigkeiten häufiger ist – wie in der auf Wissen gestützten Wirtschaft – zeigt

die Analyse deutlich, wie Strategien auf Länder- und auf Arbeitsplatzebene etwas bewirken können.

Strategien, die die Arbeitnehmerbeteiligung fördern, ermutigen die Arbeitgeber zu Investitionen in Personalstrategien, die das Wohlbefinden der Arbeitnehmer erhöhen und sie zur Entwicklung ihrer Qualifikationen und Fähigkeiten anregen. Auch das Bestehen klarer institutioneller Kanäle für die Kommunikation am Arbeitsplatz, die sich auf nationale Rechtsvorschriften stützen, erleichtert die effektive Beteiligung der Arbeitskräfte.

Schließlich sorgen auch nationale Strategien zur Verbesserung des Arbeitslebens und der Integration bei der Arbeit wie auf dem Arbeitsmarkt für eine höhere Beteiligung

**Agnès Parent-Thirion**



## Unterstützung von berufstätigen Pflegepersonen und professionellen Pflegekräften



Die Europäische Kommission hat 2013 in ihrem Paket zu Sozialinvestitionen erneut auf die bedeutenden Herausforderungen hingewiesen, die sich aus dem demografischen Wandel für Unternehmen und Gemeinden ergeben. Vor dem Hintergrund des aktuellen und absehbaren Arbeitskräftemangels im Gesundheitswesen und des Mangels an informellen Pflegepersonen wurde dem wachsenden Bedarf an Langzeitpflege besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Um einen Beitrag zu dieser Debatte zu leisten, hat die Eurofound-Forschung eine Reihe von Initiativen im öffentlichen Dienst und an Arbeitsplätzen dokumentiert, durch die mehr Pflegekräfte bereitgestellt werden sollen.

### Umfeld

Im Bericht *Mehr und bessere Arbeitsplätze in der häuslichen Pflege* aus dem Jahr 2013 hat Eurofound Strategien für die Einstellung und den Berufsverbleib professioneller Pflegekräfte beschrieben. Den größten Beitrag zum Pflegeangebot leisten aber informelle Pflegepersonen, und deshalb müssen Unternehmen auf die Schwierigkeiten eingehen, vor denen ihre Mitarbeiter stehen, wenn sie zusätzlich noch Betreuungspflichten haben.

Erst kürzlich haben der EU-Ausschuss für Sozialschutz und Dienststellen der Europäischen Kommission den Bericht *Adequate social protection for long-term care needs in an ageing society* (Angemessener Sozialschutz für den Bedarf an Langzeitpflege in einer alternden Gesellschaft) gemeinsam erarbeitet. Darin wird der wachsende Pflegebedarf beleuchtet und festgestellt, dass dieser ohne neue Initiativen weder durch informelle noch durch professionelle Pflegekräfte gedeckt werden kann.

Der Bericht stellt auch fest, dass die Zahl informeller Pflegepersonen abnimmt – sachdienlicher könnte hier aber der Verweis auf die wachsende Wahrscheinlichkeit sein, dass alle Erwachsenen irgendwann einmal Pflegedienste leisten müssen.

### Arbeitnehmer mit Betreuungspflichten

Durch Eurofound's Europäische Erhebung zur Lebensqualität (EQLS) 2011-2012 wurde festgestellt, dass einer von sieben Erwachsenen im erwerbsfähigen Alter mindestens ein- oder zweimal die Woche einen älteren oder behinderten Verwandten pflegt. Am höchsten war diese Quote mit über 20 % bei Frauen in den Altersgruppen 35-49 Jahre und 50-69 Jahre.

In nahezu allen Ländern verbindet mehr als die Hälfte der Pflegepersonen im Alter unter 65 Jahren die Pflege mit einer Erwerbstätigkeit. In der EU28 beläuft sich dieser Anteil auf nahezu zwei Drittel.

Bei berufstätigen Pflegepersonen ist die Wahrscheinlichkeit insgesamt höher als bei Arbeitnehmern ohne Pflegeverpflichtungen, dass sie ihre Arbeitszeit angepasst haben: 15 % der berufstätigen Pflegepersonen arbeiten weniger als 35 Stunden in der Woche gegenüber 10 % bei den Nicht-Pflegenden.

Wahrscheinlich ist dies der Grund, warum der Prozentsatz berufstätiger Pflegepersonen, der über Schwierigkeiten berichtet, die Arbeit mit dem Nicht-Arbeitsleben zu vereinbaren, im Allgemeinen nur geringfügig höher liegt: Insgesamt melden 17 % Probleme sowohl zuhause wie bei der Arbeit, was mit 13 % bei den Nicht-Pflegenden zu vergleichen ist. Aber von den Arbeitnehmern, die „jeden Tag“ Angehörige betreuen, melden 21 % Schwierigkeiten zuhause und bei der Arbeit, während es z. B. bei Arbeitnehmern, die jeden Tag Kinder betreuen, 16 % sind.

### Pflegepersonen ohne Beschäftigung

In der Praxis ist ein signifikanter Anteil von Pflegepersonen im erwerbsfähigen Alter aus unterschiedlichen Gründen ohne Beschäftigung. Zu diesen Gründen zählen die schwere Belastung durch die Pflegetätigkeit, die Geringfügigkeit der finanziellen Vorteile, die sich aus der Beschäftigung ergeben, und das Fehlen geeigneter Beschäftigungsmöglichkeiten, bei denen sich Berufstätigkeit und Pflege vereinbaren lassen.

Tatsächlich melden Pflegepersonen im erwerbsfähigen Alter ohne Beschäftigung in den Bereichen schlechte Gesundheitsbedingungen, soziale Ausgrenzung und finanzielle Schwierigkeiten (dieses Thema wird demnächst in einem politischen Kurzbericht von Eurofound noch ausführlich behandelt) viel höhere Quoten.

### Unterstützungsmaßnahmen für berufstätige Pflegepersonen

Berufstätigen Pflegepersonen entstehen durch ihre kürzere Arbeitszeit auch finanzielle Nachteile. Die Untersuchung deutet darauf hin, dass sie darüber hinaus bei der Fortbildung, Beförderung und beruflichen Entwicklung weniger Chancen haben.

Im Allgemeinen fehlt es am Arbeitsplatz an Problembewusstsein und an Maßnahmen zur Unterstützung von berufstätigen Pflegepersonen. Immerhin haben einige Unternehmen Maßnahmen umgesetzt, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Qualität des Arbeitslebens für Arbeitnehmer mit Betreuungspflichten zu erhalten.

Der Eurofound-Bericht *Company initiatives for workers with care responsibilities for disabled children or adults* (Unternehmensinitiativen für Arbeitnehmer mit Betreuungspflichten

für behinderte Kinder oder Erwachsene) aus dem Jahr 2011 dokumentiert 50 Unternehmensfallstudien aus 11 Mitgliedstaaten.

Darin werden die wesentlichen, in Bezug auf Arbeitszeit und Urlaubsregelungen erforderlichen Entwicklungen hervorgehoben, damit Pflegepersonen ihre Berufstätigkeit besser mit ihren Betreuungspflichten vereinbaren können.

Die Maßnahmen einiger dieser Unternehmen sind speziell darauf ausgerichtet, Pflegepersonen bei ihren Pflegeaufgaben zu unterstützen – beispielsweise durch die Sensibilisierung von Führungspersonal und Kollegen, durch Überweisungen und Zugang zu Beratungsdiensten und sogar durch Hilfe bei der Organisation oder Bereitstellung von Pflege.

## Künftige Herausforderungen

Europas sich ändernde Demografie lässt die Notwendigkeit erkennen, in der Politik wie in der Praxis mehr dafür zu tun, dass Berufstätige Pflegepersonen sein und dass Pflegepersonen einen Beruf ausüben können.

Unternehmen, die mit solchen Maßnahmen initiativ wurden, haben dies aus geschäftlichen Gründen getan. Wenn Arbeitnehmer Arbeit und Pflege besser vereinbaren können, ist das für sie, für das Unternehmen und für die betreuten Personen von Nutzen.

Dass vergleichsweise wenige Arbeitsplatzinitiativen entwickelt wurden, lässt die Notwendigkeit zur Sensibilisierung und Förderung bewährter Praktiken erkennen. Es muss aber auch auf eine konsistente Bereitstellung sowohl durch Rechtsvorschriften als auch durch den sozialen Dialog hingewirkt werden.

Die Vereinbarkeit von Arbeit und Pflege ist natürlich nicht nur eine Angelegenheit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Sie ist in starkem Maße auch davon abhängig, dass die örtlichen Gemeinden hochwertige Dienstleistungen entwickeln, insbesondere in den Bereichen häusliche Pflege, Entlastungspflege und Bereitstellung von Tageszentren, allgemeiner aber auch durch eine stärkere Anerkennung von Pflegekräften in der primären Gesundheitsversorgung.

Insbesondere die Lebensqualität von Pflegepersonen, die aus der Arbeitswelt ausgeschlossen sind, bedarf sehr viel größerer Aufmerksamkeit.

**Robert Anderson**

## Erfolgreiche Lösungen für Arbeitsbeziehungen

**Die EU versucht, sich von der Krise zu erholen. Ein Weg dazu sind Win-win-Lösungen, die Innovation und Wachstum fördern und so zu einer positiven Unternehmensentwicklung führen. Allerdings könnte dieser Weg durch die Auswirkungen der Krise auf die Arbeitsbeziehungen erschwert werden. Ein Rückgang im Gesamtvolumen der Tarifverhandlungen ging einher mit einer wachsenden Zahl von Verträgen, die nicht verlängert wurden, einem Trend zu Verträgen mit kürzerer Laufzeit, sowie mit Lohnpausen, Nullrunden, Lohnkürzungen und mit Kürzungen der Arbeitszeit. Welchen Beitrag kann der soziale Dialog in diesem Szenario zur Leistungsfähigkeit und Innovationskraft eines Unternehmens leisten? Zwei Berichte von Eurofound – einer zu den Auswirkungen der Krise auf die Arbeitsbeziehungen und einer zur Rolle des sozialen Dialogs in der Industriepolitik – erkunden mögliche Lösungen.**

Obwohl sich die Auswirkungen der Krise von anderen die Arbeitsbeziehungen prägenden Faktoren nur schwer trennen lassen, deutet Material aus vielen Ländern darauf hin, dass die Sozialpartner kooperieren und Lösungen im Dialog finden – auch wenn sie unterschiedlicher Auffassung über den Umgang mit der Krise sind.

### Auswirkungen der Krise

Es gibt verschiedene Megatrends, die den sozialen Dialog untergraben, doch nicht alle sind auf die Krise zurückzuführen. Zu ihnen zählen ein Abnahme des gewerkschaftlichen Organisationsgrads und ein Rückgang in der Qualität und im Volumen der Tarifverhandlungen. In einigen Fällen kam noch hinzu, dass die Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Unternehmensleitung feindseliger wurde.

Spannungen führten zu Protesten, Demonstrationen und Streiks gegen Kürzungen des Staatshaushalts. Da für Arbeitgeber und Gewerkschaften der Erhalt der Beschäftigung zu einer gemeinsamen Priorität wurde, mussten sie ihre Haltungen ändern.



In Deutschland beispielsweise kam es zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern, und in vielen anderen Ländern haben sich die Sozialpartner von ihren herkömmlichen Positionen gelöst, um Kompromisse zu finden. Angesichts der Bedrohung konnten einige Gewerkschaften eine krisenbedingte Steigerung ihrer Sichtbarkeit und Bedeutung verzeichnen. Der Abwärtstrend im gewerkschaftlichen Organisationsgrad kam zum Stillstand, weil sich die Arbeitnehmer den Gewerkschaften zuwenden, um Hilfe zu erhalten. Und auch wenn Staaten mit zentralisierten Tarifverhandlungssystemen wie Spanien und Portugal es schwieriger fanden, flexibel auf die Krise zu reagieren, waren einige nord- und mitteleuropäische Länder besser in der Lage, sich auf die neuen Verhältnisse einzustellen.

Wie die einzelnen Länder auf die Herausforderungen reagierten, war vom vorher bestehenden Rahmen für die Arbeitsbeziehungen abhängig. Wo gut funktionierende dreigliedrige Systeme vorherrschen, erwies sich die Reaktion auf die wirtschaftlichen Schwierigkeiten als einfacher. In solchen Fällen bieten Verbesserungen im sozialen Dialog ein Fundament, das die Krise überdauern kann.

### Strategien für die Industriepolitik

Eurofound's Ergebnisse zeigen eine positivere Seite der Krise: Die nennenswerte Beteiligung der Sozialpartner beginnt jetzt eine innovative Rolle in den Strategien für die Industriepolitik zu spielen.

In vielen Ländern hat die Geschwindigkeit, mit der auf die Krise reagiert wurde, eher zu einer Einschränkung des Konsultationsumfangs geführt. Wo aber die Sozialpartner neben anderen Interessenträgern konsequent beteiligt waren, konnte ein kohärenter und strukturierter Ansatz innovative Strategien für industrielles Wachstum hervorbringen.

Insbesondere hat die Europäische Kommission vorgeschlagen, Foren für die intelligente Spezialisierung einzurichten, über die sich die Instrumente der Regional- und Industriepolitik bündeln lassen. Das hat den Regionen geholfen,

intelligente Spezialisierungsprogramme einzuführen, um den Zugang zu innovativen Technologien und die Marktchancen zu verbessern.

Solche intelligenten Spezialisierungsstrategien sind in Litauen und Rumänien bereits verfügbar, und in Österreich und Rumänien kommen regionale Cluster-Konzepte für die Industriepolitik zum Einsatz. Diese positiven Beispiele für bewährte Praktiken könnten andere Mitgliedstaaten aufgreifen.

### Produktivitätsräte

Wie Finnland und Norwegen hat Frankreich nationale Produktivitätsräte gebildet, in denen Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften über Organisationen der Sozialpartner vertreten sind. Jede Branche kann spezielle Aktionspläne sowie Investitions- und Innovationsprogramme entwickeln, die vom Staat finanziert werden.

### Innovative Konzepte

Deutschland bietet die innovative Nationale Plattform Elektromobilität an. Mit der industriepolitischen Initiative aus dem Jahr 2009, an der Unternehmen aus dem Kraftfahrzeug-, Energie- und Elektrobereich beteiligt sind, bemühen sich die Sozialpartner gemeinsam, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und die „Energiewende“ hin zu erneuerbaren Energiequellen voranzutreiben.

Ähnlich in Litauen: Dort ist die biotechnologische Entwicklung Teil einer umfassenderen Forschungs- und Innovationsstrategie, die auf intelligente

Spezialisierung zugeschnitten ist. Durch den Einsatz von staatlichen Mitteln soll die Entwicklung der biotechnologischen Industrie in Litauen beschleunigt werden.

Zielgruppe der Sozialpartner sind Unternehmen und Forschungsinstitute im Bereich Biotechnologie, die neue Arbeitsplätze und „Spin-off“-Unternehmen in der gesamten Wertschöpfungskette schaffen können.

### Anpassung von Qualifikationen

In einem partnerschaftlichen Ansatz hat Italien ein Programm zur Abfederung außergewöhnlicher sozialer Erschütterungen eingeführt, das Arbeitnehmern hilft, die auf Kurzarbeit gesetzt oder vorübergehend beurlaubt wurden.

Das Programm unterstützt die Anpassung der Qualifikationsgrundlage von Arbeitnehmern und finanziert ihre Fortbildung oder Umschulung. Es wird von der National- und Regionalregierung kofinanziert, vom Europäischen Sozialfonds unterstützt und beteiligt die Sozialpartner auf allen Ebenen.

### Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

In Rumänien hat ein Innovationsprogramm dazu beigetragen, die Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmensgruppen zu stärken und die industrielle Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Forschungsinstitute, Unternehmensberatungen und die Organisation der Unternehmensgruppe kommen zusammen, um Zentren für die

regionale und internationale Produktion und die technologische Entwicklung durch intelligente Spezialisierung zu gründen. Ein Innovationsschwerpunkt ist die Integration der Netzindustrie, um eine Wertschöpfungskette zu bilden. Die Initiative möchte die Wettbewerbsfähigkeit im verarbeitenden Gewerbe und den Wirtschaftszweigen durch dreigliedrige Zusammenarbeit stärken und messen.

### Rolle der Sozialpartnerschaft

Der Erfolg der verschiedenen durch die Krise herbeigeführten Innovationen hat Arbeitgebern und Gewerkschaften bewiesen, dass sie ihre Industriezweige durch die Beteiligung am sozialen Dialog widerstandsfähiger machen können. Durch den Austausch von Erkenntnissen können die Sozialpartner bestimmte politische Initiativen stärken. In einigen Ländern haben die Sozialpartner eine sehr aktive Rolle bei der Festlegung der Agenda für bestimmte Industriepolitiken gespielt und einen substantiellen Beitrag zu ihrer Formulierung geleistet. Wie die Eurofound-Forschung zeigt, waren die Sozialpartner überraschenderweise aktiver an Initiativen auf horizontaler und branchenübergreifender Ebene als an stärker zielgerichteten branchenspezifischen Initiativen beteiligt. Viele Beispiele zeigen aber, dass ein systemischer Ansatz, der auf bedarfsgesteuerte Innovation zurückgreift, noch erheblichen Raum für Verbesserungen bietet.

**Camilla Galli da Bino**



- Eurofound (2011), *Company initiatives for workers with care responsibilities for disabled children or adults*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.
- Eurofound (2012), *Active inclusion of young people with disabilities or health problems*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.
- Eurofound (2012), *Third European Quality of Life Survey - Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.
- Eurofound (2012), *Arbeitsorganisation und Innovation*, Dublin.
- Eurofound (2013), *Impact of the crisis on industrial relations*, Dublin.
- Eurofound (2013), *Mehr und bessere Arbeitsplätze in der häuslichen Pflege*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.
- Eurofound (2013), *Dritte Europäische Unternehmenserhebung: erste Ergebnisse*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.
- Eurofound (2013), *Arbeitsorganisation und Arbeitnehmerbeteiligung in Europa*, Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, Luxemburg.
- Eurofound (2013), *Work organisation and innovation in Ireland*, Dublin.
- Eurofound (2013), *Work organisation and innovation in Ireland – Case study: Kirchhoff Automotive Ireland*, Dublin.
- Eurofound (2013), *Work organisation and innovation in Ireland – Case study: SAICA Pack Ashbourne*, Dublin.
- Eurofound (2014), *Industrial relations practices related to psychosocial constraints at work in the steel sector*, Dublin.
- Eurofound (2014), *Role of social dialogue in industrial policies*, Dublin.
- Europäische Kommission (2008), Empfehlung der Kommission vom 3. Oktober 2008 zur aktiven Eingliederung der aus dem Arbeitsmarkt ausgegrenzten Personen (2008/867/EG), Brüssel.
- EU-Ausschuss für Sozialschutz, *Adequate social protection for long-term care needs in an ageing society: Report jointly prepared by the Social Protection Committee and the European Commission* (erscheint demnächst).



[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (Eurofound) ist eine dreigliedrige Agentur der Europäischen Union, deren Auftrag darin besteht, sozial- und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen durch die Bereitstellung von Wissen zu unterstützen. Eurofound wurde durch die Verordnung (EWG) Nr. 1365/75 des Rates im Jahr 1975 gegründet, um zur Planung und Konzipierung besserer Lebens- und Arbeitsbedingungen in Europa beizutragen.

