

Tagung

Sozialpartnerschaft im Kleinen
Das Potenzial kooperativer Arbeitsbeziehungen für
Südtirols Mittelbetriebe

Freitag, 11. Dezember 2015
39100 Bozen

Kurzfassung

Kooperative Arbeitsbeziehungen und innovative
Modelle der Arbeitsorganisation: Gute Praktiken
in zwei Südtiroler Mittelbetrieben

Andrea Signoretti, AFI | Arbeitsförderungsinstitut

1. Die Gründe für diese Studie

Auf nationaler wie auf internationaler Ebene durchgeführte Studien zeigen, wie sehr von einer guten Kooperation gekennzeichnete Arbeitsbeziehungen die Anwendung von innovativen, auf *High Performance Work Practices* (HPWP) beruhenden Formen der Arbeitsorganisation begünstigen können.¹ Derartige hochleistungsorientierte Organisationsmodelle beruhen auf dem komplementären Einsatz diverser Praktiken, deren Einführung stets vom Kontext und Bedarf des jeweiligen Betriebes abhängt.² Welche Elemente zu solchen *High Performance Work Practices* gehören, wird in der Abbildung 1 dargestellt:

Abbildung 1: Ausgewählte Elemente von HPWP

Elemente von High Performance Work Practices				
Fachbezogene und übergreifende Weiterbildungsmaßnahmen	Mehrfache Einsetzbarkeit der Beschäftigten (inklusive Job Rotation)	Flexible Arbeitszeiten und Vereinbarkeit Beruf - Familie	Direkte Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten, insbesondere zur Verbesserung der Prozesse	Auf Vertrauen beruhende Organisationskultur, die die Einführung dieser Praktiken erlaubt

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

Insgesamt können die diversen Praktiken des HPWP anhand dreier Dimensionen verortet werden: Strukturen, die die Beteiligung der Arbeitnehmer ermöglichen sollen; Maßnahmen zur Erweiterung des Qualifikationsniveaus sowie Maßnahmen zur Aufrechterhaltung und Steigerung der Motivation.

Abbildung 2: Die drei Dimensionen von HPWP

Strukturen, die die Beteiligung der Beschäftigten ermöglichen	Maßnahmen zur Erweiterung des Qualifikationsniveau	Motivationale Maßnahmen für die Beschäftigten
Formen der Gruppenarbeit, mehrfache Einsetzbarkeit der Arbeitnehmer, Kommunikations- und Konsultationsstrukturen, Qualitätssicherung	Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen (inklusive Job Rotation, -enlargement und -enrichment)	Flexible Arbeitszeitregelungen mit Augenmerk auf Vereinbarkeit, überdurchschnittliche Entlohnungen, Ergebnisprämien; auf Vertrauen abzielende Unternehmenskultur

Quelle: Angelehnt an Kirchner/Oppen 2007.

Einige der in der Studie erhobenen *HPWP*-Praktiken sollen kurz vertieft dargestellt werden. Die mehrfache Einsetzbarkeit der Beschäftigten sollte sowohl in vertikale wie in horizontale Richtung erfolgen: Vertikal bedeutet, dass es eine qualitative Erweiterung der Aufgabenbereiche gibt, wodurch die Beschäftigten angeregt werden, selbsttätig Kon-

¹ Ausführlich Pini, 2013; Signoretti, 2014.

² Boxall und Macky, 2009.

troll- und Wartungsarbeiten durchzuführen; horizontal, in dem etwa die Arbeitsplatzrotation angeregt wird. Was die Ergebnisprämien betrifft, so sollten diese vor allem auf Indikatoren der organisatorischen Leistungsfähigkeit beruhen (Produktivität, Ausschussvermeidung, Qualität, etc.), wobei Bilanzindikatoren dazu dienen, die *ability to pay* des Unternehmens zu überprüfen. Zudem sollte die Ergebnisprämie nach kleineren Arbeitsgruppen (5 – 6 Mitgliedern) differenziert werden, damit jede Person die Wichtigkeit des eigenen Beitrages für die Zielerreichung erkennen kann³ (Abbildung 3).

Abbildung 3: Mehrfache Einsetzbarkeit und Kennzeichen der Ergebnisprämie

Mehrfache Einsetzbarkeit der Beschäftigten	Vertikal: Qualitätskontrolle und Erstwartung
	Horizontal: Rotation
Betriebliche Ergebnisprämie	<ul style="list-style-type: none"> • Parameter organisatorischer Leistungsfähigkeit • Differenzierung nach Arbeitsgruppen

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

Wie die Gewerkschaften die Einführung solcher Systeme unterstützen können, wird in folgender Abbildung dargestellt:

Abbildung 4: Die Förderung von HPWP durch die Gewerkschaften

Aushandlung guter Arbeitsbedingungen zur Steigerung der Motivation
<ul style="list-style-type: none"> • Beitrag zur organisatorischen Verbesserungen, die sich sowohl auf das Wohlergehen des Personals als auch positiv auf die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit auswirken. • Unterstützung von betrieblichen Entscheidungen mit entsprechenden Zielsetzungen.
Definition von kollektiven Regelungen, um eine gerechte Anwendung dieser Hochleistungspraktiken zu gewährleisten.

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

In den Südtiroler Betrieben lässt sich insgesamt gesehen eine gute Zusammenarbeit von Betriebsleitung, Gewerkschaften und Personal feststellen. Diese Kooperation wurde während der Krise gestärkt und erklärt zu einem Teil das hohe Niveau an Produktivität, das die Südtiroler Betriebe aufweisen. Dennoch ist der Anstieg der Produktivität nach wie vor eine grundlegende Zielsetzung, die mit der sozialen Kohäsion und den Arbeitsbedingungen in Einklang gebracht werden muss.

Aus diesem Grund stellt die vorliegende Zusammenfassung zwei Fälle dar, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass es sich um gute Südtiroler Praktiken handelt. Anders als üblich sind Mittelbetriebe für die Untersuchung ausgewählt worden. Die Forschungsmethode besteht aus der Sammlung von Daten, halbstrukturierten Interviews mit Betriebsleitung, Personalmanagement, Vertretungen der Arbeitnehmer und Gewerkschaftsfunktionären sowie der Analyse der Betriebsabkommen.

³ Acocella und Leoni (2010).

2. Der Betrieb „Metall“

2.1 Der Betrieb

Der Betrieb „Metall“ (fiktiver Name) ist im Metallsektor aktiv und zeichnet sich durch die Herstellung von Produkten hoher Qualität aus, die für den Erfolg auf dem Markt bürgen. Der Betrieb beschäftigt in Südtirol etwa 120 Beschäftigte. Die eingeschlagene „high road“ der Wettbewerbsfähigkeit wird vom Verhältnis zwischen kooperativen Arbeitsbeziehungen und modernen Organisationsmodellen unterstützt. Das Verhältnis zwischen den Akteuren im Betrieb gründet auf gegenseitiger Anerkennung (Abbildung 5). Es gibt einen permanenten informellen Informationsaustausch, um Probleme zu lösen; dieser wird auch vom Management aktiviert, etwa in den Bereichen der Arbeitssicherheit und Arbeitsorganisation, die mit den betrieblichen Interessenvertretungen besprochen werden. Hinzu kommen formalisierte Treffen, bei denen Informationen über die Arbeitsorganisation (wie die Nutzung der Technologie) und die betrieblichen Strategien gegeben werden. Die Arbeitnehmervertretung erhält die betriebsbezogenen Daten, wobei sich einige Schwierigkeiten verzeichnen lassen, sofern es um Informationen geht, die die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens betreffen. Weitere formalisierte Treffen finden statt, wenn die Kollektivvertragstätigkeit dies erfordert. Die Betriebsabkommen weisen einen hohen Regelungsstand auf, sie betreffen Themen wie die Arbeitsorganisation und die betriebliche Ergebnisprämie. Die Abkommenstätigkeit betrifft auch Vereinbarungen über die Mobilität, bei der die Gewerkschaft ihre Nützlichkeit bei der Suche nach zufriedenstellenden Lösungen für alle vom Restrukturierungsprozess Betroffenen gezeigt hat.

Abbildung 5: Kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb „Metall“

Art des Treffens	Verhandlungsgegenstände
Informeller Austausch	Arbeitssicherheit und Arbeitszeit
Formelle Treffen	Betriebs- und Arbeitsorganisation, z.T. auch strategische Fragestellungen
Kollektivvertragstätigkeit	Arbeitszeit, Betriebsergebnisprämie, betriebliche Restrukturierungsmaßnahmen
Beziehungen insgesamt	Gut und auf Kooperation ausgerichtet

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

Die Konfliktintensität zwischen den Parteien ist äußerst gering; der Anteil der Streikenden bei nationalen Mobilisierungsaufrufen ist sehr niedrig. Dies resultiert aus den guten betrieblichen Arbeitsbedingungen. Das Dienstalter im Betrieb ist hoch, es liegt bei 15 Jahren. Eine wesentliche Rolle spielt die Personalpolitik. Zwar artikulieren die Bediensteten ihre Interessen, wenn es Aspekte gibt, die es zu verbessern gilt, aber sie nützen keine Instrumente, die dem Betrieb einen Schaden zufügen könnten. Fragen gesamtstaatlicher Kollektivvertragspolitik spielen eine untergeordnete Rolle, da insgesamt die Zufriedenheit mit den betrieblichen Arbeitsbedingungen hoch ist (Abbildung 6).

Abbildung 6: Kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb „Metall“

	Gute Arbeitsbedingungen
Geringe Konfliktintensität	Verhaltensweisen und Lösungsroutinen, die dem Betrieb keinen Schaden zufügen – auch wenn es um Fragen gesamtstaatlicher Kollektivvertragspolitik geht

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

2.2 Die Flexibilität der Arbeitszeit

Die Arbeitszeitflexibilität ist ein wichtiger Aspekt sowohl für den Betrieb, der auf einen volatilen Markt wettbewerbsfähig sein muss als auch für die Beschäftigten, da Frauen einen beträchtlichen Anteil ausmachen, weswegen dem Thema Vereinbarkeit besondere Priorität zukommt. Unter dieser Prämisse hat die Kooperation positive Effekte auf alle Akteure. Sowohl das Betriebsabkommen aus dem Jahr 2008 als auch in manchen Fällen der Betrieb ohne kollektivvertragliche Vereinbarung sehen eine Reihe von Instrumenten der zeitlichen Flexibilität vor (Abbildung 7).

- In erster Linie haben die Parteien die flexiblen Arbeitszeiten geregelt. Die jährliche Flexibilität an Mehrarbeitszeiten beträgt achtzig Stunden, womit die vom gesamtstaatlichen Kollektivvertrag vorgesehenen 40/48 Stunden erhöht werden. Zudem gibt es eine Reduzierung der Arbeitszeit im Ausmaß von 40 Stunden. Das Instrument der flexiblen Arbeitszeiten ist eng mit dem Stundenkonto verbunden. Mit diesem persönlichen Konto werden die Stunden verrechnet, die über oder unter den 40 Wochenstunden liegen. Der jeweilige Beschäftigte entscheidet, wie viele der angesammelten „Mehrstunden“ vergütet werden, wobei ein Aufschlag von 25% gewährt wird und wie viele in Form von Zeitausgleich genommen werden. Die „Minusstunden“ werden am Jahresende kompensiert, wobei Ferien und vergütete Freistellungen („*permessi*“) hierfür herangezogen werden.
- Ein wichtiger Aspekt der Arbeitszeitflexibilität ist die Nachtarbeit, die von einem spezifischen Abkommen aus dem Jahr 2011 geregelt wird. Die Einführung war nicht leicht, da Nachtarbeit bekanntlich eine besondere Belastung darstellt. Das Abkommen legt für den Betrieb die Möglichkeit fest, einen Nachtturnus von 22:00 bis 06:00 Uhr einzuführen, der mit einer Zulage von 8 € zusätzlich zu der vom Kollektivvertrag vorgesehenen Erhöhung vergütet wird.
- Eine weitere Arbeitszeitflexibilisierung, die allerdings noch nicht Eingang in das Betriebsabkommen gefunden hat, ist die „Sommerarbeitszeit“. Diese Form der Strukturierung der Arbeitszeit erlaubt es, während der Sommermonate und unter Einhaltung der produktionstechnischen Anforderungen von 06:00 – 15:00 Uhr zu arbeiten. So sind die besonders heißen Stunden am Nachmittag dienstfrei; zudem steigt insbesondere im Sommer die Vereinbarkeit Beruf-Privatleben.

Die beschriebenen Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung sind sowohl für den Betrieb als auch die Arbeitnehmer nützlich. Allerdings ergeben sich Situationen, in denen diese Instrumente nicht ausreichen, um die Vereinbarkeit Beruf – Privatleben zu ermög-

lichen, etwa im Falle der Pflege älterer Angehöriger oder der Kinder. In diesen Fällen wird Teilzeit genehmigt; dies erfolgt in einem direkten Aushandlungsprozess mit den betroffenen Personen.

Abbildung 7: Die Instrumente der Flexibilisierung der Arbeitszeit im Betrieb „Metall“

Instrument	Inhalt	Regelung per Betriebsabkommen
Flexible Arbeitszeit	80 Stunden Zusatzarbeit, 40 Stunden Arbeitszeitreduzierung	ja
Stundenkonto	Die Zusatz- und Minderstunden werden im Stundenkonto festgehalten; die Beschäftigten entscheiden über die Verwendung. Die Zusatzstunden werden mit einem Aufschlag von 25% vergütet, die Minderstunden können mit Urlaub oder Freistunden kompensiert werden.	ja
Nachtarbeit	Turnus von 22:00 – 06:00 Uhr, zusätzliche Zulage von 8 €.	ja
Sommerarbeitszeit	Arbeitszeit von 06:00 Uhr – 15:00 Uhr	nein
Vereinbarkeitspolitik	Teilzeit und Wartezeiten im Falle besonderer familiärer Erfordernisse	nein

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

2.3 Die Arbeitsorganisation, die Weiterbildung und die Formen direkter Partizipation

Der Produktionsablauf inklusive der „einfachen“ Produktionstätigkeiten beruht im Betrieb „Metall“ auf einer ausgeprägten „ästhetischen Kompetenz“: Die Mitarbeiter müssen in der Lage sein, auch kaum sichtbare Mängel zu erkennen. Das Ausmaß an vertikaler Mehrfacheinsetzbarkeit ist in allen Abteilungen ausgeprägt, unabhängig von der Komplexität der Tätigkeit, wenngleich es einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Aspekten gibt. Auf der Grundlage dieser „Polyvalenz“ kann es das Management zulassen, dass die Beschäftigten zumindest teilweise den Produktionsprozess selbst organisieren. Im Hinblick auf die horizontale „Polyvalenz“ ist das Rotationssystem in Abteilungen mit vergleichbaren Aufgabenbereichen vorhanden (Abbildung 8).

Abbildung 8: Mehrfache Einsetzbarkeit im Betrieb „Metall“

Art	Verbreitung
Vertikal	Wartungs- und Kontrollaufgaben werden mit übernommen, verbreitet
Horizontal	Job Rotation ist verbreitet

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

Die mehrfache Einsetzbarkeit der Personen hängt überdies von der beruflichen Weiterbildung ab. Der Betrieb finanziert einen Teil dieser Aktivitäten über den interprofessionellen Bildungsfonds „Fondimpresa“. Dies führt zu direkten wie indirekten positiven Auswirkungen auf das Personal im Produktionsbereich: Maßnahmen wie Führungsver-

halten und kommunikative Kompetenzen wirken sich auf die Qualität der Beziehung zu den Mitarbeitern aus. Insbesondere mittlere und höhere Führungskräfte werden im Hinblick auf soziale und kognitive Kompetenzen weitergebildet (Abbildung 9).

Abbildung 9: Berufliche Weiterbildung im Betrieb „Metall“

Art der Weiterbildung	Verbreitung
Technische Weiterbildung (insbesondere Elektromechanik)	Gut verankert
Fachübergreifende Weiterbildung (soziale und kommunikative Kompetenzen)	Gut verankert

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

Im Hinblick auf die Formen der direkten Beteiligung haben sich zwei diversen Praktiken etabliert, um den Beitrag der Beschäftigten angemessen einfließen zu lassen (Abbildung 10):

- Zum einen existiert das „**Modul zur Verhinderung von Unfällen**“. Potenzielle Sicherheitsgefährdungen werden von den Beschäftigten festgehalten; ein Team aus Fachleuten analysiert das Problem.
- Das zweite Instrument ist das **betriebliche Vorschlagswesen**. Mitarbeiter können Verbesserungsvorschläge sowohl anonym wie namentlich abgeben. Der Vorschlag wird von einem Dreierteam, bestehend aus Ingenieur, Fachperson aus der Produktion und einem *Controller* überprüft. Letzter schätzt die Umsetzungskosten. Mit diesem Instrument der direkten Beteiligung sind die interviewten Akteure zufrieden; nach Meinung der betrieblichen Interessenvertretung ist es für die Beschäftigten eine besondere Genugtuung, wenn ihre Vorschläge angemessen berücksichtigt werden.

Abbildung 10: Praktiken direkter Partizipation im Betrieb „Metall“

Praktik	Maßnahme
Modul zur Verhinderung von Unfällen	Beschäftigte melden potenzielle Sicherheitsgefährdungen
Betriebliches Vorschlagswesen	Vorschläge des Personals für die Verbesserung der Prozesse und Überprüfung

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

2.4 Das betriebliche Entlohnungssystem

Das betriebliche Entlohnungssystem sieht eine Betriebsergebnisprämie sowie ein System betrieblicher Sozialleistungen vor, die die Bestimmungen des gesamtstaatlichen Kollektivvertrages entscheidend ergänzen (Abbildung 11).

Der gegenwärtig geltende Mechanismus der Ermittlung der Betriebsergänzungsprämie, der 2008 ausgehandelt wurde und mit kleineren Änderungen nach wie vor Bestand hat, beruht auf der betrieblichen Wertschöpfung und somit auf Bilanzkennzahlen. Die damit erzielbare Summe liegt bei circa 1.900 € pro Jahr; dies ist eine durchaus bemerkenswerte

Lohnsteigerung. Die betriebliche Wertschöpfung ist ein transparent überprüfbarer Indikator. Die sich daraus ergebende Betriebsergebnisprämie verringert sich für die Mitarbeiter, die mehr als zwei krankheitsbedingte Absenzen aufweisen. Diese Klausel wurde von den betrieblichen Gewerkschaftsvertretungen gewünscht, um den ohnehin geringen Absentismus noch weiter zu verringern. Untersuchungen zeigen deutlich, dass die Nutzung eines Prämiensystems, das zusätzlich zu Bilanzindikatoren auch auf Kriterien organisatorischer Performance beruht und nach Arbeitsgruppen differenziert, sehr geeignet ist, die Verknüpfung zwischen Arbeitsleistung und Betriebsergebnisse zu verdeutlichen. Zusätzlich zu den Betriebsergebnisprämien gibt es individuelle Prämien, die jährlich vom Betrieb ausbezahlt werden.

Das System der betrieblichen Sozialleistungen besteht aus mehreren Benefits wie einer günstigen Betriebsmensa, kostenlosem Wasser und Frischobst jede Woche, die teilweise Rückerstattung der Schul- und Universitätsgebühren sowie angenehme Räumlichkeiten für die Arbeitspausen. Diese Zusatzleistungen haben nicht Eingang in das Betriebsabkommen gefunden; nichtsdestotrotz sind sie auf gewerkschaftliche Anfrage eingeführt worden. Da sie bereits seit mehreren Jahren bestehen, können sie durchaus als Bestandteil der betrieblichen Arbeitsbeziehungen gewertet werden.

Abbildung 11: Kennzeichen der betrieblichen Ergebnisprämie und der betrieblichen Sozialleistungen im Betrieb „Metall“

Instrument	Inhalt
Ergebnisprämie	An die betriebliche Wertschöpfung gebunden, bis zu 1.900 € pro Jahr
Betriebliche Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitativ gute Mensa à 2,5 € pro Mahlzeit • Trinkwasser • Wöchentliche Obstlieferung • Teilweise Rückerstattung von Schul- und Universitätsgebühren • Angenehme Pausenräumlichkeiten

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

3. Der Betrieb „Mechanik“

3.1 Der Betrieb

Der Betrieb „Mechanik“ (auch in diesem Fall ein fiktiver Name) ist mit seinen 150 Mitarbeitern am Südtiroler Standort in einem Nischenmarkt im Metallbereich tätig. Er stellt hochtechnologische Produkte auch in Kleinserienfertigung her. Die Produktion von hoher Qualität beruht auf einer modernen Arbeitsorganisation und modernen Praktiken des Human Resource Management. In der Tat wendet der Betrieb ein innovatives Organisationsmodell an, das durch kooperative Arbeitsbeziehungen und die Gewerkschaften gestützt wird.

Die Beziehungen zwischen den Parteien sind kooperativ; es kommt durchaus vor, dass das Management die Arbeitnehmervertreter etwa im Hinblick auf Fragen der Arbeitssicherheit um Informationen ersucht. Formalisierte Treffen finden alle drei Monate statt. Hierbei informiert der Betrieb die Belegschaftsvertretung über die Themen, über die diese um Informationen ersucht. Themen der Betriebs- und Wettbewerbsstrategie sind nur ansatzweise Gegenstand dieser Besprechung. Die Betriebsabkommen haben eine lange Tradition und hohe Regelungsdichte; verhandelt wird über die Arbeitszeitflexibilität, die Betriebsergebnisprämie und das System der betrieblichen Sozialleistungen (Abbildung 12).

Abbildung 12: Kollektive Arbeitsbeziehungen im Betrieb „Mechanik“

Art des Treffens	Verhandlungsgegenstände
Informeller Austausch	Arbeitssicherheit
Formelle Treffen	Betriebs- und Arbeitsorganisation, strategische Fragestellungen nur ansatzweise
Kollektivvertragstätigkeit	Arbeitszeit, Betriebsergebnisprämie, betriebliche Sozialleistungen
Beziehungen insgesamt	Gut und auf Kooperation ausgerichtet

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

Zwischen den betrieblichen Verhandlungsparteien gibt es eine äußerst geringe Konfliktintensität. Staatliche Streiks und Mobilisierungsaufrufe finden kaum Resonanz. Diese Haltung des Personals ergibt sich zum einen aus der hohen Arbeitszufriedenheit und dem verbreiteten Gefühl der Wertschätzung im Betrieb. Die Belegschaft ist in der überwiegenden Anzahl an innerbetrieblichen Angelegenheiten interessiert, allgemeine nationale gewerkschaftspolitische Fragestellungen werden nicht mit starkem Interesse verfolgt (Abbildung 13). Dies, weil der Betrieb nach Aussage der interviewten Akteure sowohl über ausgebaute betriebliche Sozialleistungen verfügt und entstehende Regelungen unmittelbar zu Gunsten der Arbeitnehmer umsetzt.

Abbildung 13: Konfliktintensität im Betrieb „Mechanik“

Geringe Konfliktintensität	Gute Arbeitsbedingungen
	Vorwiegendes Interesse an innerbetrieblichen Problemlagen

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

3.2 Die Flexibilität der Arbeitszeit

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit wurde mit dem Betriebsabkommen aus dem Jahr 2014 definiert, wobei das Modell im Wesentlichen vom Betrieb ausgearbeitet und der betrieblichen Arbeitnehmervertretung vorgelegt worden ist. Diese wurde eingeladen, auf die diversen Aspekte einzugehen. Zudem verfolgt der Betrieb eine Vereinbarkeitspolitik, die direkt mit den Beschäftigten gehandhabt wird (Abbildung 14).

- Die Wochenarbeitszeit beträgt 40 Stunden, der Durchrechnungszeitraum das gesamte Jahr. Diese Regelung erlaubt während des Jahres substanzielle Abweichungen. Jedes Quartal erfolgt eine Überprüfung des flexiblen Arbeitszeitkontos, grundsätzlich muss dieses bis Ende des Jahres ausgeglichen sein. Ein Teil der Mehrstunden (max. 50) kann in das nächste Jahr übertragen werden; die restlichen werden mit einem einheitlichen Zuschlag von 25% ausbezahlt. Minderstunden werden mit den kollektivvertraglich festgelegten jährlichen bezahlten Freistellungen und dem Resturlaub verrechnet.
- Zudem haben die Verhandlungsparteien eine weitere Instrumente der Flexibilität entwickelt, die zur Qualität der Arbeit beitragen. Das Betriebsabkommen legt fest, dass das Personal 8,5 Stunden von Montag bis Donnerstag und am Freitag 4,5 Stunden arbeiten kann, sofern dies die Erfordernisse der eigenen Abteilung zulassen.

Fast zwei Jahre nach Einführung zeigen sich die Parteien zufrieden mit den Ergebnissen der Arbeitszeitflexibilisierung. Das System könnte zusätzlich ausgebaut werden, etwa durch eine Zeitbank. Diese würde es dem Personal ermöglichen, Stunden für besondere familiäre Erfordernisse „anzusparen“.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es für kollektivvertraglich nicht geregelte Vereinbarkeitserfordernisse die Möglichkeit gibt, individuell besondere Absprachen mit der Betriebsleitung zu treffen; etwa für den Fall, dass Teilzeit oder Wartestand erforderlich werden. Diese Formen der Vereinbarkeit werden direkt zwischen Betrieb und Beschäftigtem vereinbart.

Abbildung 14: Die Instrumente der Flexibilisierung der Arbeitszeit im Betrieb „Mechanik“

Instrument	Inhalt	Regelung per Betriebsabkommen
Flexible jährliche Arbeitszeit	Ausgleich des Stundenkontos am Jahresende, wobei die Mehrstunden mit einem Zuschlag von 25% vergütet und die Minderstunden mit Freistellungen und Resturlaub kompensiert werden	ja
Verkürzte Arbeitswoche	8,5 Stunden von Montag bis Donnerstag, 4,5 Stunden am Freitag	ja
Vereinbarkeitspolitik	Teilzeit und Wartestände im Falle besonderer familiärer Erfordernisse	nein

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

3.3 Die Arbeitsorganisation, die Weiterbildung und die Formen direkter Partizipation

Die Stammebelegschaft des Betriebes ist angesichts der komplexen Produktpalette hoch qualifiziert. Die Arbeitsorganisation beruht auf Arbeitsgruppen, die mit hoher Autonomie intern auf der Grundlage von vorgegebenen Produktionsplänen entscheiden, wie die Arbeitsabfolge erfolgt. Aufgrund des hohen Ausmaßes an mehrfacher Einsetzbarkeit sind die Beschäftigten zum Teil autonom und verfügen über einen Handlungsspielraum. Verbreitet ist unter anderem auch Job Rotation und die Durchführung von grundlegenden Wartungsarbeiten (Abbildung 15).

Abbildung 15: Arbeitsgruppen und mehrfache Einsetzbarkeit im Betrieb „Mechanik“

Form	Verbreitung
Arbeitsgruppen	Organisieren halbautonom den Arbeitsablauf in der Produktion/Assembling, gut ausgeprägt
Vertikale Mehrfacheinsetzbarkeit	Gut ausgeprägt
Horizontale Mehrfacheinsetzbarkeit	Gut ausgeprägt

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

Auch im Fall des Betriebes „Mechanik“ profitiert das Personal von der betrieblichen Weiterbildungstätigkeit. Dies zum einen direkt, aber auch indirekt, wenn etwa Vorgesetzte und Abteilungsleiter in kommunikativer Hinsicht und im Hinblick auf Führungsverhalten unterstützt werden.

Der Betrieb wendet eine Reihe direkter Partizipationsinstrumente an (Abbildung 16).

- Ein erstes Instrument sind die „gemischten“ **Entwicklungsteams**, die aus Ingenieuren, Verantwortlichen der verschiedenen Abteilungen und auch Produktionsmitarbeitern und Servicetechnikern bestehen. Das Team konstruiert einen neuen Prototyp, wobei die diversen Bestandteile des Teams ihren Beitrag leisten, um das Produkt zu entwickeln und herzustellen. Die Personen interagieren und müssen auf die jewei-

ligen Erfordernisse und Hinweise eingehen, um ein innovatives, zuverlässiges und wettbewerbsfähiges Produkt zu erstellen, natürlich unter Berücksichtigung der Produktionskosten.

- Eine **periodisch durchgeführte Mitarbeiterbefragung** liefert eine Reihe von Informationen und stellt eine Möglichkeit dar, an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen mitzuwirken. Das Potenzial dieser Befragung für einen Ausbau der innerbetrieblichen Sozialpartnerschaft ist äußerst hoch einzuschätzen.
- **Informelle Praktiken der Teilhabe** sind wichtig, da sie kontinuierlich durchgeführt werden, etwa im Bereich der ständigen Verbesserung. Dazu gehört der regelmäßige Besuch eines Produktionsingenieurs in den Produktionsstätten, um die Prozessabläufe und die Ergonomie zu verbessern. Auf das Gesprächsklima und die ständige Ansprechbarkeit der Vorgesetzten und Teamleiter wird Wert gelegt.

Abbildung 16: Praktiken direkter Partizipation im Betrieb „Mechanik“

Praktik	Maßnahme
Abteilungsübergreifende Entwicklungsteams	In Gruppen werden Prototypen hergestellt und verfeinert.
Befragungen Gespräche	Jährlicher Survey als Möglichkeit, sich an der Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung zu beteiligen; individuelle Mitarbeitergespräche
Informelle Praktiken	Produktionsingenieur und Teamleiter als ständige Ansprechpartner

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

3.4 Das betriebliche Entlohnungssystem

Das betriebliche Entlohnungssystem beruht auf einer Betriebsergebnisprämie und betrieblichen Sozialleistungen, die die vom gesamtstaatlichen Kollektivvertrag vorgesehenen Löhne und Leistungen substanziell ergänzen (Abbildung 17).

Das 2005 über Betriebsabkommen definierte Entlohnungssystem beruht auf dem Indikator der Ertragsstärke, der aus der Betriebsbilanz resultiert. Diese variable Prämie kann 220% erreichen, das macht 2,2 Monatslöhne aus. Bei Abwesenheiten, die nicht aus Urlaub, Freistellungen und Teilnahme an Weiterbildungsinitiativen bestehen, wird der variable Bestandteil der Entlohnung anteilmäßig gekürzt.

Beide Vertragsparteien sind mit dem betrieblichen Entlohnungssystem sowohl im Hinblick auf die Ergebnisse als auch im Hinblick auf das gewählte Kriterium zufrieden. Wie im Falle des Betriebes „Metall“ könnte auch dieses Modell stärker die organisatorische Performance berücksichtigen.

Besonders ausgebaut sind die kollektivvertraglich vereinbarten betrieblichen Sozialleistungen. Diese wurden in der Regel auf Vorschlag des Betriebes eingeführt:

- Fürsorgekasse für Gesundheitsdienstleistungen (etwa Zahnbehelfe und Heilbehelfe),
- weitere Leistungen im Falle des Hinscheidens eines Familienmitgliedes,
- Pendlergeld
- Mensabon und Vergünstigungen,
- für einige Kategorien von Mitarbeitern bietet der Betrieb eine Unfallversicherung zu günstigen Bedingungen an.

Abbildung 17: Kennzeichen der betrieblichen Ergebnisprämie und der betrieblichen Sozialleistungen im Betrieb „Mechanik“

Instrument	Inhalt
Ergebnisprämie	An die betriebliche Ertragsfähigkeit gebunden, bis zu 2,2 Monatsentlohnungen pro Jahr
Betriebliche Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse Unterstützungsleistungen im Bereich Gesundheit • Pendlergeld • Mensabon und Mensavergünstigungen • Unfallverhinderungspolizze

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

4. Schlussfolgerungen

Die kollektiven Arbeitsbeziehungen in beiden Betrieben kennzeichnet eine gute wechselseitige Anerkennung der Verhandlungsparteien und ein hohes Ausmaß an Verhandlungstätigkeit. Die zwischen den Parteien bestehende Kooperation erleichtert die Einführung und Nutzung der modernen Formen der Arbeitsorganisation, die auf einem beträchtlichen Ausmaß an Handlungsspielraum, Rotation, beruflicher Weiterbildung und direkter Beteiligung beruht.

Hierfür fungieren die kollektiven Arbeitsbeziehungen als “Treiber”.

- Zum ersten tragen die Gewerkschaften zur Entwicklung guter Arbeitsbeziehungen bei. Diese sind ein Instrument zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und fördern die Bereitschaft der Beschäftigten, die betrieblichen Erfordernisse anzuerkennen.
- Zum zweiten sind die mit den Verhandlungsergebnissen zufriedenen betrieblichen Interessenvertretungen bereit, die Einführung der modernen Formen der Arbeitsorganisation und -praktiken zu unterstützen.

Es ist wichtig zu unterstreichen, dass die Einführung von arbeitsorganisatorischen Hochleistungspraktiken ein gutes Beziehungsgeflecht zwischen den Parteien fördert, weil somit der Beitrag gewürdigt wird, den die Arbeitnehmer für den Betrieb leisten. Es handelt sich somit gewissermaßen um einen zirkulären Prozess.

Die Arbeitsorganisation ist im Hinblick auf die Arbeitszeiten ausgehandelt; die Parteien haben sich in der Lage gezeigt, ein flexibles System einzuführen, das es zum einen den Betrieben ermöglicht, auf Marktschwankungen zu reagieren und zum anderen den Mitarbeitern, Beruf und Privatleben zu vereinbaren. In beiden Fällen besteht das betriebliche Entlohnungssystem aus einem Prämiensystem und betrieblichen Sozialleistungen. Die Ergebnisprämie ist variabel und sieht beträchtliche Summen vor, sofern bestimmte Ziele erreicht werden. Eine motivierende Wirkung geht davon sicherlich aus. Wie in vielen Betrieben⁴ wird ein System betrieblicher Sozialleistungen eingeführt, das die Einführung von HPWP durchaus erleichtert. Die solcherart vergebenen Zusatzleistungen verbessern das Wohlbefinden der Beschäftigung und stellen somit eine wichtige motivationsförderliche Stellschraube dar.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die beiden exemplarisch dargestellten Betriebe zwei gute Praktiken sind, wie sich kooperative Arbeitsbeziehungen und innovative arbeitsorganisatorische Modelle ergänzen und bedingen. Die Sozialparteien auf betrieblicher und Landesebene können daraus Anregungen beziehen. In den beiden Betrieben findet ein Dialog zwischen den Parteien statt, was die Einführung von HPWP sehr erleichtert.

⁴ Siehe für Italien Pavolini et al. 2013.

Die bereits erreichten guten Ergebnisse können durchaus noch Verbesserungen erfahren. Eine Ausweitung der Betriebsabkommen auf arbeitsorganisatorische Aspekte über die Arbeitszeit hinaus wäre nützlich. Die Kriterien für die Vergabe von individuellen Beiträgen könnten kollektivvertraglich geregelt werden; etwa im Fall von Rotationssystemen, da in beiden untersuchten Betrieben nicht alle Mitarbeiter im selben Ausmaß rotieren. Diese Einbeziehung der Gewerkschaft muss von beiden Seiten gesucht werden. Möglich wäre auch eine Differenzierung der Betriebsergebnisprämie nach Arbeitsgruppen auf der Grundlage von Kriterien organisatorischer Performance. Somit könnten individuelle Zulagen, die auch zu Unzufriedenheit führen, überwunden werden. Der Ausbau partizipativer Instrumente führt zu positiven Aspekten für sämtliche Akteure⁵ und würde die Gewerkschaft darin unterstützen, sich stärker in die neuen wirtschaftlichen und sozialen Szenarien einzubringen und kollektiven Schutz mit individueller Förderung zu verbinden.⁶

Die vorliegende Studie kann als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen dienen. Zum einen wäre es aufschlussreich, weitere Südtiroler Betriebe der selben Größenklasse, aber anderer Sektoren zu untersuchen. Welche Ähnlichkeiten und Differenzen lassen sich feststellen? **Gibt es im Hinblick auf die Einführung moderner arbeitsorganisatorischer Praktiken und der kollektiven Arbeitsbeziehungen ein „Modell Südtirol“?** Andererseits wäre es höchst aufschlussreich, die Entwicklungen in Südtirol mit jenen in Österreich zu vergleichen, da ja einige Betriebe über Standorte in beiden Ländern verfügen. Welcher Zusammenhang zwischen kooperativen Arbeitsbeziehungen und der Modernisierung der Arbeitsorganisation lässt sich feststellen? Ohne Frage steht der österreichische Kontext jenem Südtirols nahe, wenngleich es starke institutionelle Differenzen gibt. Im österreichischen Modell ist eine breite Einbeziehung der Betriebsräte – anders als in Italien – gesetzlich vorgesehen. Ein Vergleich über die Auswirkungen auf die arbeitsorganisatorischen Modelle wäre ein wissenschaftlich wie praktisch interessantes Thema.

⁵ Siehe hierzu Geary/Trif, 2011.

⁶ Carrieri 2009.

Bibliografie

- Acocella, N., Leoni, R. (2010) La riforma della contrattazione: redistribuzione perversa o produzione di reddito? *Rivista italiana degli economisti*, 2 (August): 237-274.
- Boxall, P., Macky, K. (2009) Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1): 3-23.
- Carrieri, D. (2009) Considerazioni sullo stato del sindacalismo italiano. *Economia e Società Regionale*, 108(4): 79-87.
- Geary, J., Trif, A.; (2011) Workplace Partnership and the Balance of Advantage: A Critical Case Analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 49 (S1):44-69.
- Kirchner, S.; Oppen, M. (2007) Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland (50 S.) WZB Discussion Paper SP III 2007-103. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Pavolini, E., Ascoli, U. e Mirabile M.L. (2013) *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*. Bologna: il Mulino.
- Pini, P. (2013) Minori tutele del lavoro e contenimento salariale favoriscono la crescita della produttività? Una critica alle ricette della Bce. *Economia e Società Regionale*, XXXI(1): 150-181.
- Signoretti, A. (2014) Analysis of Italian medium-sized enterprises' collective bargaining from an international perspective: Evidence from the manufacturing sector. *Economic and Industrial Democracy*, doi:10.1177/0143831X14552201