

INNOVATION UND BETEILIGUNG IM BETRIEB

Organisatorische Veränderungen
und industrielle Beziehungen in Südtirol



Autor: Mario V. Giovannacci



EUROPÄISCHER SOZIALFONDS - FONDO SOCIALE EUROPEO



INNOVATION UND BETEILIGUNG IM BETRIEB

Organisatorische Veränderungen und industrielle Beziehungen in Südtirol

Autor: Mario V. Giovannacci

Bozen, Dezember 2012

Finanzierung: Europäischer Sozialfonds der Autonomen Provinz Bozen - Südtirol

Danksagung

Der Verfasser bedankt sich bei allen MitarbeiterInnen für ihre Unterstützung bei der Erarbeitung des Forschungsberichtes.

Ein ganz besonderes Dankeschön geht an die Mitglieder des Forschungsteams Irene Conte, Luca Frigo und Davide Magnani. Des Weiteren sei auch Diana Belloni, Andreas Brucculeri, Giulia Galligani, Werner Pramstrahler, Ivan Ferrari, Dino Kovacevic, Marika Borsetto, Roberto Farina und Markus Perkmann für ihren wertvollen Beitrag gedankt.

Impressum

Herausgeber:



Arbeitsförderungsinstitut AFI-IPL

Neubuchweg 5/b/8 - 39100 Bozen, Tel. 0471-061950

info@afi-ipl.org

www.afi-ipl.org

Verantwortlich im Sinne des Gesetzes: Elmar Aichner, Vorsitzender des Institutsausschusses

Das Projekt „Organisatorische Innovation und Qualität der Arbeit: die Rolle der industriellen Beziehungen“ Fasz-Nr. 2/226/2008 ist vom Europäischen Sozialfonds finanziert worden.

Deutsche Übersetzung aus dem Italienischen: Studio Nord Intercongress

Grafische Gestaltung und Druck: Tipografia Alto Adige

Nachdruck, Verwendung von Inhalten, Entnahme von Grafiken und Tabellen – auch auszugsweise – nur mit ausdrücklicher Angabe der Quelle gestattet

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Abstract	9
Kapitel 1 - EINLEITUNG	11
1.1 KONTEXT DER STUDIE	13
1.2 ZIEL UND ADRESSATEN DER STUDIE	13
1.3 EIN PARTEZIPATIVER ANSATZ	15
Kapitel 2 - METHODENTEIL	17
2.1 DIE QUALITATIVE ERHEBUNG: KLÄRUNG GRUNDLEGENDER FRAGEN	17
2.2 DIE QUANTITATIVE ERHEBUNG: EINE BREITANGELEGTE UNTERSUCHUNG	18
2.2.1 Die Untersuchungsplanung	19
2.2.2 Zielgruppen der Studie	19
2.2.3 Die Erhebungsstrategie	21
2.2.4 Vergleich zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit	23
2.2.5 Die Untersuchungsinstrumente	26
Kapitel 3 - TECHNOLOGISCHE UND ORGANISATORISCHE INNOVATION IN DEN SÜDTIROLER BETRIEBEN	29
3.1 DIE TECHNOLOGISCHE INNOVATION IN SÜDTIROL	31
3.1.1 Die verschiedenen Typen von technologischer Innovation in Südtiroler Unternehmen	32
3.1.2 Die Merkmale der innovativen Unternehmen	34
3.2 ORGANISATORISCHE INNOVATION IN SÜDTIROL	36
3.2.1 Einführung: High Performance Work Practices (HPWP)	36
3.2.2 Veränderungen der Arbeitsorganisation in Südtiroler Unternehmen	37
3.2.3 Die Gründe für die organisatorischen Veränderungen	40
3.2.4 Hindernisse bei der Einführung von organisatorischen Veränderungen	42
Kapitel 4 - ORGANISATORISCHE INNOVATION UND QUALITÄT DER ARBEIT: DIE ROLLE DER DIREKTEN BETEILIGUNG	45
4.1 EINFÜHRUNG: DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN MANAGEMENT UND BELEGESCHAFT	45
4.1.1 Der Idealtyp der direkten Beteiligung	46
4.1.2 Die Struktur des Kapitels	48
4.2 AUFGABENBENANREICHERUNG (ODER <i>JOB ENRICHMENT</i>) UND BETEILIGUNG	49
4.2.1 Die Aufgabenanreicherung verbessert die Karrierewahrnehmung	50
4.3 BETEILIGUNG UND VERSTÄRKTES VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN DES EINZELNEN	52
4.3.1 Das zielorientierte Arbeiten reduziert die Monotonie aber erhöht die psychische Belastung	52

4.3.2	Zielorientierte Arbeit führt zu höherer Belastung der Arbeitnehmer im Allgemeinen, während der Stress für Führungskräfte abnimmt	54
4.3.3	Der Entscheidungsspielraum verbessert die Arbeitsqualität von weniger spezialisierten Arbeitskräften	55
4.4	TEAMWORK	61
4.4.1	Klassifizierungen von Arbeitsgruppen	61
4.4.2	Die Verbreitung von Arbeitsgruppen in Südtirol	63
4.4.3	Die positiven Auswirkungen von Qualitätszirkeln auf das Arbeitsklima	63
4.4.4	Die Arbeit in Qualitätszirkeln verringert die psychische Belastung der Beschäftigten	64
4.4.5	Projektgruppen verbessern die Karrierewahrnehmung	66
4.5	PERSONALENTWICKLUNG UND WEITERBILDUNG	68
4.5.1	Personalentwicklungspläne verbessern das Betriebsklima und das Zugehörigkeitsgefühl	69
4.5.2	Personalentwicklungspläne wirken sich positiv auf die Wahrnehmung der Karrieremöglichkeiten und das Interesse an der eigenen Tätigkeit aus	70

Kapitel 5 - GEWERKSCHAFTSBEZIEHUNGEN UND ORGANISATORISCHE INNOVATION

5.1	EINFÜHRUNG: BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEM MANAGEMENT UND DER GEWERKSCHAFT	73
5.2	DIE BETRIEBLICHEN ARBEITSBEZIEHUNGEN IN SÜDTIROLER UNTERNEHMEN	76
5.2.1	Ursachen des Konflikts nach Ansicht der EGV/RSU	79
5.3	BEWERTUNG DER EGV/RSU DURCH DIE ARBEITSKRÄFTE	81
5.3.1	Information fördert partizipative Arbeitsbeziehungen	83
5.3.2	Gewerkschaftliche Einheit als Grundlage für die Beteiligung	84
5.4	VERBREITUNG VON BETRIEBSABKOMMEN IN SÜDTIROL	86
5.4.1	Partizipative Verhandlungen	88
5.4.2	Bessere Arbeitsleistungen dank Ergebnisprämie	88
5.4.3	Der Abschluss eines Betriebsabkommens erleichtert die Entwicklung von partizipativen Arbeitsbeziehungen	90
5.5	WENIGER WIDERSTAND GEGEN ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN DANK GEWERKSCHAFTLICHER BETEILIGUNG	92
5.5.1	Repräsentative Gewerkschaft als Kommunikationskanal	92
5.5.2	Organisatorische Veränderungen und Einbeziehung der Gewerkschaft	93
5.5.3	Weniger Widerstand der Beschäftigten bei stärkerer Einbeziehung der Gewerkschaft	96
5.6	DIE VORTEILE DER BETEILIGUNG	97

Kapitel 6 - ZUSAMMENFASSUNG DER DATEN UND ABSCHLIESSENDER KOMMENTAR

Bibliografie	104
--------------	-----

Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Tabelle 2.1: Die geplante Erhebung in Zahlen	21
Tabelle 2.2: Anzahl der Betriebe in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Wirtschaftssektor	23
Tabelle 2.3: Anzahl der Betriebe in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl)	24
Tabelle 2.4: Anzahl der ArbeitnehmerInnen in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl)	25
Tabelle 2.5: Anzahl der ArbeitnehmerInnen in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Wirtschaftssektor	25
Tabelle 2.6: Die Fragebögen in Zahlen	26
Tabelle 2.7: Thematische Schwerpunkte der quantitativen Erhebung	27
Tabelle 3.1: Produktionsmodelle im Vergleich	30
Tabelle 4.1: Organisatorische Veränderungen und Qualität der Arbeit	49

Verzeichnis der Grafiken

Grafik 2.1: Rücklauf Datenerhebung Management, ArbeitnehmerInnen, EGV/RSU	22
Grafik 3.1: Einführung von technologischen Innovationen in Südtiroler Unternehmen	33
Grafik 3.2: Einführung von technologischen Innovationen in Südtiroler Unternehmen - nach Betriebsgröße gegliedert	35
Grafik 3.3: Veränderungen in der Arbeitsorganisation in Südtiroler Unternehmen im Zeitraum 2008-2010	38
Grafik 3.4: Gründe der organisatorischen Innovationen in Südtiroler Unternehmen	40
Grafik 3.5: Widerstand gegen organisatorische Veränderungen aus der Sicht des Managements und der EGV/RSU in Südtiroler Unternehmen mit über 50 Beschäftigten im Zeitraum 2008-2010	43
Grafik 4.1: Arbeitsaufgaben auf höherem Anforderungsniveau und Karrieremöglichkeiten in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	51
Grafik 4.2: Zielorientiertes Arbeiten und psychische Belastung in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	53
Grafik 4.3: Zielorientiertes Arbeiten und Eintönigkeit /Wiederholung in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	54
Grafik 4.4: Zielorientiertes Arbeiten und psychische Belastung in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	55
Grafik 4.5: Entscheidungsspielraum und Kreativität der Tätigkeit in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	56
Grafik 4.6: Entscheidungsspielraum und Karrieremöglichkeiten in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	57
Grafik 4.7: Entscheidungsspielraum und Zugehörigkeitsgefühl in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	58

Grafik 4.8:	Entscheidungsspielraum und Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	58
Grafik 4.9:	Entscheidungsspielraum und Anerkennungssysteme bei festlichen Anlässen in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	60
Grafik 4.10:	Entscheidungsspielraum und Anerkennungssysteme durch Geldprämien in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	60
Grafik 4.11:	Teilnahme an Qualitätszirkeln und gutes Arbeitsklima in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	64
Grafik 4.12:	Teilnahme an Qualitätszirkeln und psychische Belastung in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	65
Grafik 4.13:	Teilnahme an Projektgruppen und Karrieremöglichkeiten in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	66
Grafik 4.14:	Personalentwicklungspläne und gutes Arbeitsklima in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	69
Grafik 4.15:	Personalentwicklungspläne und Zugehörigkeitsgefühl in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	64
Grafik 4.16:	Personalentwicklungspläne und Karrieremöglichkeiten in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	70
Grafik 4.17:	Personalentwicklungspläne und Kreativität der Tätigkeit in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	71
Grafik 4.18:	Personalentwicklungspläne und Eintönigkeit/Wiederholung in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	72
Grafik 5.1:	Qualität der gewerkschaftlichen Beziehungen nach Ansicht der EGV/RSU in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010	78
Grafik 5.2:	Konfliktbelastung im Unternehmen nach Ansicht der EGV/RSU in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010	79
Grafik 5.3:	Know-how der EGV/RSU nach der Meinung der ArbeitnehmerInnen in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010	81
Grafik 5.4:	Handlungsweise und Repräsentativität der Gewerkschaften in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010	82
Grafik 5.5:	Qualität der gewerkschaftlichen Beziehungen und Kenntniss der wirtschaftlichen Situation des Betriebes in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010	83
Grafik 5.6:	Gewerkschaftliche Einheit und Beteiligung in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010	85
Grafik 5.7:	Verbreitung von Betriebsabkommen in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010	86
Grafik 5.8:	Anwendung eines Betriebsabkommens nach Betriebsgröße, 2010	87
Grafik 5.9:	Anwendung der Ergebnisprämie in Abhängigkeit vom Facharbeiteranteil an der Gesamtzahl der Arbeiter in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010	89
Grafik 5.10:	Know-how der EGV/RSU und Anwendung eines Betriebsabkommens in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010	91

Grafik 5.11: Rolle der EVG/RSU in der internen Kommunikation in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010	93
Grafik 5.12: Ausmaß, in dem die Betriebsleitung die EGV/RSU in Abhängigkeit von der Qualifikation der Gewerkschaftsvertreter/innen in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten kontaktiert, 2010	94
Grafik 5.13: Ausmaß, in dem die Betriebsleitung die EGV/RSU in Abhängigkeit von der Betriebsgröße kontaktiert, 2010	95
Grafik 5.14: Informationsaustausch mit der EGV/RSU und Veränderungswiderstand in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010	96

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1.1: Konzept - Übersicht der Studie	15
Abbildung 2.1: Sequentielle Erhebungsstrategie	21
Abbildung 3.1: Innovationsarten	31
Abbildung 5.1: Die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen: Vom Konflikt zur Beteiligung	74

Abstract

Diese Studie untersucht die Natur und Verbreitung organisatorischer Innovationen in den Südtiroler Unternehmen und deren Folgewirkungen für die Arbeitsqualität und die Beziehungen zwischen Management und Beschäftigten. Organisatorische Innovationen betreffen Veränderungen in der Arbeitsorganisation zwecks Verbesserung der Unternehmensproduktivität, sie haben aber auch Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit. Die Ausrichtung der Untersuchung betraf deshalb auch die Frage, auf welche Weise industrielle Beziehungen, die auf partezipativen Verfahren gründen, die Einführung solcher Veränderungen in das Unternehmen erleichtern bzw. begünstigen.

Die Studie basiert auf einer Erhebung, die alle Südtiroler Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten betroffen hat, mit einem Untersuchungszeitraum von 2008 bis 2010. In jedem Unternehmen wurden drei Zielgruppen befragt: Personalverantwortliche, Arbeitnehmer und Gewerkschaftsvertreter. Eine solche Verknüpfung der Antworten von drei Gruppen von Befragten wurde zu den angesprochenen Themen in Südtirol zum ersten Mal durchgeführt und bietet Einsichten, die einseitige Befragungen nur schwer erbringen können.

Die Ergebnisse verdeutlichen zunächst die Verbreitung und Vielfalt der technologischen Innovation in den Südtiroler Unternehmen. Jeweils mehr als die Hälfte der Unternehmen hat demnach neue Produkte auf den Markt gebracht und/oder neue Prozesse eingeführt. Die Ergebnisse legen weiters nahe, dass diese technologischen Neuerungen in den allermeisten Fällen von organisatorischen Innovationen begleitet wurden. Die Studie konzentrierte sich insbesondere auf „High Performance Work Practices“, also Hochleistungspraktiken, deren Wirkungsweise auf der zunehmenden Verantwortung und Motivation der Beschäftigten beruht. Diese Praktiken stellen eine Form direkter Beteiligung dar, weil sie die Beteiligung der Arbeitskräfte an den Betriebsprozessen ohne die Mittlerrolle der Gewerkschaften ermöglichen. Die Studie zeigt eine signifikante Ausbreitung der Inanspruchnahme dieser Praktiken unter den befragten Unternehmen. Besonders nahm der Einsatz der auf die Leistungserhöhung der einzelnen Arbeitnehmer ausgerichteten Instrumente zu, wie Aufgabenanreicherung (Job Enrichment), Aufgabenerweiterung (Job Enlargement), Ergebnis und Ziel orientierte Arbeit (Management by Objectives) und Personalentwicklungspläne.



Weiters belegt die Studie, dass die Einführung dieser Beteiligungsformen die Wahrnehmung der Arbeitsqualität von Seiten der Arbeitnehmer beeinflusst. In den Unternehmen mit höherem Einsatz dieser Praktiken haben die Arbeitnehmer eine vergleichsweise positivere Wahrnehmung sowohl des Betriebsklimas wie auch der Karrieremöglichkeiten. Ebenso berichten die Arbeitnehmer in diesen Unternehmen von einer tendenziellen Verringerung eintöniger Arbeiten, wengleich dem auch eine gewisse Steigerung psychischer Stressphänomene gegenübersteht.

Unsere Untersuchung liefert auch interessante Erkenntnisse in Bezug auf die Entwicklung indirekter Beteiligungsformen, d.h. der Vermittlerrolle, welche die Gewerkschaften in den Südtiroler Unternehmen einnehmen. Vor allem funktioniert die indirekte Beteiligung dort gut, wo die Gewerkschaftsvertretungen erstens mit der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens vertraut sind, und zweitens einheitlich auftreten. Die Ergebnisse legen auch nahe, dass Unternehmen Widerstände gegen organisatorische Innovationen durch frühzeitiges Informieren der Gewerkschaften vermindern können. Dabei werden Gewerkschaftsvertreter vor allem in jenen Unternehmen über anstehende organisatorische Veränderungen in Kenntnis gesetzt, wenn sie innerhalb des Unternehmens höhere Positionen einnehmen. Die technisch-wirtschaftliche Ausbildung der einheitlichen Gewerkschaftsvertretungen scheint also eine der Voraussetzungen für die Verringerung von Widerständen gegen die Einführung organisatorischer Innovationen darzustellen.

Schließlich zeigt die Studie, dass direkte und indirekte Beteiligung sich nicht ausschließen, sondern sich produktiv ergänzen und dazu beitragen können, Widerstände der Arbeitnehmer gegen Veränderungen im Unternehmen zu reduzieren.

EINLEITUNG

Der Titel der Studie "Innovation und Beteiligung im Betrieb: organisatorische Veränderungen und industrielle Beziehungen in Südtirol" kann den Leser/die Leserin zu zwei unterschiedlichen Haltungen anregen: skeptische Zurückhaltung, da zu diesem Thema bislang noch wenige empirische Untersuchungen existieren oder eine optimistische Betrachtung, weil die Studie dazu beitragen kann, die aktuellen und unvermeidbaren technologischen und organisatorischen Veränderungen besser zu verstehen. Um die Hintergründe der jeweiligen Haltung besser zu begreifen, sind einige Grundkenntnisse erforderlich, aber vordringlich muss das Umfeld erfasst werden, in dem die Unternehmen gegenwärtig agieren.

Die nachfolgenden Kapitel sollen dem Leser einen Einblick in die Komplexität geben, mit der die Unternehmen im konkreten Alltag konfrontiert sind. Denn hinter bekannten Maßnahmen, Konzepten und Zusammenhängen verbergen sich häufig komplexere Prozesse, die es zu entflechten und zu analysieren gilt, um für alle Beteiligten bessere „Ergebnisse“ zu erzielen.

Von welchen Untersuchungsergebnissen ist hier nun die Rede? Wir reden von konkreten Ergebnissen hinsichtlich Produktivität und Arbeitsqualität, wodurch jene traditionelle Konfliktsituation in den Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. ihren Vertretern zumindest zeitweise in den Hintergrund gerückt werden könnte.

Ausgangspunkt der vorliegenden Studie sind die historischen Rahmenbedingungen unter denen die Unternehmen derzeit tätig sind. Besonders hervorzuheben ist hier die Veränderung der Organisationsmodelle, die sich auch auf das Personalmanagement ausgewirkt hat. Dieser Prozess hat seit den 90er Jahren vor allem in technologisch innovativen Unternehmen zu einem schrittweisen Übergang vom tayloristisch-fordistischen Produktionsmodell zu einem neuen, schlankeren Produktionssystem (Lean Production) geführt. Viele Unternehmen haben ihre starre und hierarchische Organisation durch ein flexibleres Organisationsmodell (z.B. Matrixorganisation) ersetzt, das ihnen eine raschere Anpassung an Veränderungen ermöglicht. Die laufende Veränderung der Umwelt, in der sich die Unternehmen bewegen, ist heute ein selbstverständlicher Teil ihres Handelns und stellt zum Teil den traditionellen Gegen-

satz von Kapital und Arbeit in ein neues Licht. Das Unternehmen benötigt nämlich das "Wissen" der Arbeitnehmer. Die Produktionsverfahren sind heute so komplex, dass die Führungskräfte gar nicht in der Lage wären, alle Produktionsprozesse von oben herab zu überwachen. Sie sind deshalb gezwungen, sich auf die Mitarbeiter zu verlassen, Aufgaben zu delegieren und Entscheidungsprozesse, durch eine Abflachung der Unternehmenshierarchie, nach unten zu verlagern. Andererseits erlaubt die technologische Innovation den Unternehmen, mit der Zeit Schritt zu halten und im Wettbewerb zu bestehen. Diese Innovation hat natürlich weitreichende Effekte, die sich auch auf die Arbeitsorganisation und besonders auf die Beschäftigten auswirken.

Technologische Innovation im Unternehmen führt in der Regel zu Neuerungen der organisatorischen Prozesse (also organisatorischer Innovation), die im Idealfall nachfolgend zu einer Erhöhung der Produktivität führen. Höhere Produktivität liegt aber nicht nur im Interesse des Unternehmens, sondern sie verbessert auch die Beschäftigungschancen der Arbeitnehmer, sowie ihren Status und ihre Karrieremöglichkeiten. Eine solche Angleichung der traditionell als gegensätzlich konzipierten Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist das Ziel der so genannten *High Performance Work Practices (HPWP)*. Bei diesen Hochleistungspraktiken handelt es sich um *direkte* Beteiligungsverfahren, von denen beide Seiten - Beschäftigte und Unternehmen - gleichermaßen einen Vorteil ziehen. Neben diesen Verfahren, die grundsätzlich auf eine Optimierung der direkten Beziehungen zwischen Management und Belegschaft abzielen, gibt es auch Formen der *indirekten* Beteiligung, bei denen die Einbeziehung eines dritten Akteurs, nämlich der Gewerkschaft, notwendig oder zumindest wünschenswert ist.

Gemeinsames Merkmal der oben genannten Verfahren ist die Beteiligung, wobei der Begriff hier in einer breiteren Bedeutung verwendet wird. Der häufig gleichwertig für Beteiligung verwendete Begriff „Partezipation“ kommt aus dem Lateinischen und setzt sich aus *partem* und *capere* zusammen, was so viel bedeutet wie „sich beteiligen“, „teilnehmen“. Kann also verstärkte Beteiligung die durch die technologische Innovation unverzichtbar gewordene Transformation der Arbeitsorganisation begleitend unterstützen? Lohnt es sich wirklich, die direkten und/oder indirekten Beteiligungsverfahren und -formen zu fördern und zu verstärken? Steckt in diesen tatsächlich das Potenzial, die Produktivität der Unternehmen und die Arbeitsqualität zu beeinflussen?

Die schrittweise Auswertung der Ergebnisse der Befragung von Südtiroler Unternehmen, die in diesem Bericht präsentiert werden, kann uns Antworten auf diese Fragen geben.

1.1 KONTEXT DER STUDIE

Der folgende Forschungsbericht entspringt einem Kernbereich der Tätigkeit des AFI-IPL, stellt aber auch eine Neuheit im Rahmen der bisher durchgeführten Forschungstätigkeit dar. Letztere haben traditionell die drei Faktoren oder Themenkomplexe, nämlich die industriellen Beziehungen, die organisatorische Innovation und die Arbeitsqualität, getrennt behandelt. Die vorliegende Studie hingegen bündelt die drei Themenbereiche, behandelt sie integrativ und bietet damit eine neue Sichtweise, die potenziell die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen und deren regionales Umfeld positiv beeinflussen kann.

Die in den nachfolgenden Kapiteln beschriebene Untersuchung basiert auf mehreren eigens durchgeführten Erhebungen, wurde aber nicht zuletzt durch die Sammlung, Analyse und Auswertung von 450, in Südtiroler Unternehmen abgeschlossenen Betriebsabkommen ermöglicht, die vom AFI-IPL im letzten Jahrzehnt durchgeführt wurde. Die Beobachtungsstelle des AFI-IPL für dezentrale Kollektivvertragsverhandlungen stellte deshalb eine erstklassige Quelle für diese Untersuchung dar. Auch mehrere von unserem Institut durchgeführte frühere Studien erwiesen sich als sehr hilfreich. Eine dieser Studien befasste sich im Besonderen mit der Prozess- und Produktinnovation in Südtiroler Industrieunternehmen (Perkmann, Zeppa, Giovannacci, 2001), andere untersuchten die Arbeitsqualität in Südtirol. Seit 2003 erhebt das AFI-IPL periodisch die Meinungen und Bewertungen der abhängig Beschäftigten in Südtirol zu bestimmten Themen der Arbeitsqualität.

Aus der Zusammenführung dieser vielen Studien ist vorliegende Arbeit entstanden, die sich das nicht einfache Ziel gesetzt hat, mehrere bisher separat abgehandelte Themen in ganzheitlicher und integrativer Weise zu betrachten.

1.2 ZIEL UND ADRESSATEN DER STUDIE

Unabhängig davon, wie technologische Innovationen in die Unternehmen gelangen, besteht unser Ziel in erster Linie darin, die Sozialpartner bei der *produktiven Bewältigung und Umsetzung der Innovationen* für die Vorteile eines partizipativen Ansatzes in den Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Belegschaft und/oder deren Vertretern zu sensibilisieren.

Häufig wird nicht ausreichend beachtet, dass durch Innovation (Produkt-, Prozess-, Marktinnovation, ...) bedingte Veränderungen zwar einen Erfolgsfaktor für das Unternehmen darstellen, aber andererseits auch zu tief greifenden Trans-

formationen in der Arbeitsorganisation und damit in der Arbeitsqualität führen. Einerseits bietet zum Beispiel eine neue Hightech-Maschine einem Arbeitnehmer neue berufliche Entwicklungschancen, andererseits können sich die Belastungen, die mit der Einführung einer Nachtschicht zwecks Anlagenauslastung und Produktivitätssteigerung einhergehen, sich auch nachteilig auswirken. Die Unternehmen verlangen von den Beschäftigten Flexibilität um unerwarteten, aber willkommenen Aufträgen „vom anderen Ende der Welt“ (den neuen Märkten) Rechnung tragen zu können. Gleichzeitig verlangen die Mitarbeiter von den Unternehmen Flexibilität, um Familie und Beruf besser zu vereinbaren. Diese und andere Themen sind seit jeher Gegenstand der Verhandlungen zwischen den Kollektivvertragsparteien, deren Ausgang nicht vorhersehbar ist. Manchmal wird ein Kompromiss oder eine Vereinbarung erzielt, manchmal kommt es zu Missverständnissen, Widerständen und Konflikten.

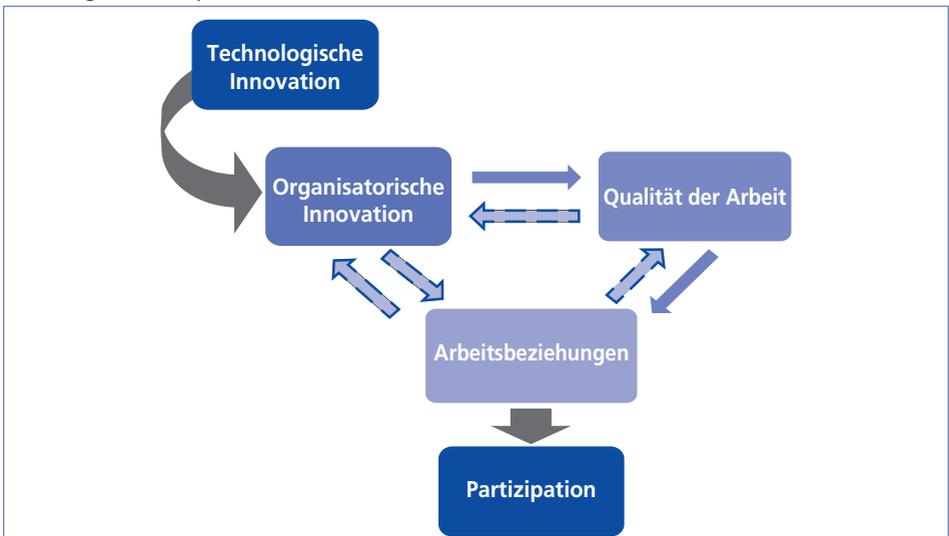
In dieser Studie werden wir untersuchen, wie solche auf Beteiligung, Kooperation und gegenseitige Einbeziehung ausgerichtete Arbeitsbeziehungen organisatorische Veränderungen erleichtern und unterstützen können und wie durch die Erhöhung der Produktivität für alle Beteiligten direkte und/oder indirekte Vorteile erreicht werden können. Es ist heute klar, dass die alten traditionellen und ideologisch ausgestalteten Rollen ausgedient haben. Das Schicksal von Unternehmen und Belegschaft ist immer stärker verflochten. Globalisierung und internationaler Wettbewerb legen nahe, dass „der Arbeitgeber“, „die Gewerkschaft“ oder „der Arbeitnehmer“ als Kostenfaktor in der Unternehmensbilanz nicht Feindbilder darstellen, sondern dass die wirkliche Herausforderung *außerhalb* des Unternehmens existiert, in Gestalt eines immer stärker umkämpften und aggressiven Marktes. Um sich auf diesem Markt zu behaupten, müssen die gemeinsame Zielsetzung und der Zusammenhalt im Unternehmen gestärkt werden.

Die Studie richtet sich an die Sozialpartner und somit an die Gewerkschaftsorganisationen sowie die Arbeitgeberverbände. Ihnen soll ein neuer Lösungsansatz zur Behebung der derzeit bei organisatorischen Veränderungen bestehenden Mängel in den Beziehungen zwischen den Sozialpartnern angeboten werden. Daneben gibt es indirekte Adressaten, wie die Geschäftsleitungen der Unternehmen und die Gewerkschaftsvertretungen in den Südtiroler Betrieben (EGV/RSU bzw. BGV/RSA). Unser Anliegen ist es, den Lesern Anregungen zu geben und sie für das Thema zu sensibilisieren, Anlässe zur Reflexion zu bieten. Wir sind der Meinung, dass auf diese Weise die Beziehungen zwischen allen Beteiligten positiv beeinflusst werden können.

1.3 EIN PARTEZIPATIVER ANSATZ

Die effiziente Anwendung innovativer Technologien, wie zum Beispiel der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), oder der Einsatz moderner Maschinen ist zwangsläufig mit einer Neuorganisation der Belegschaft verbunden. In diesem Zusammenhang ist ein wirksames Management der Arbeitsbeziehungen – mit oder ohne Vermittlung der Gewerkschaft – Voraussetzung für ein gesundes und effizientes Unternehmen. Die Arbeitnehmer spielen eine entscheidende Rolle, damit das Unternehmen rasch und angemessen auf die laufenden Veränderungen reagieren kann. Gerade deshalb kann die quantitative und qualitative Analyse der organisatorischen Innovationen, die in den letzten drei Jahren in den größten Südtiroler Unternehmen umgesetzt wurden, für alle, die sich mit technologischen und organisatorischen Veränderungsprozessen beschäftigen, ein wichtiges Informationsinstrument darstellen. Wenn man sich der Bedeutung der Arbeitsbeziehungen bei der Bewältigung dieser Veränderungen bewusst ist, kann auch ein neuer Denkprozess stattfinden. So kann ein dritter Weg beschritten werden, bei dem die traditionelle Logik des Klassenkonfliktes und des Interessengegensatzes von einer neuen, auf Zusammenarbeit, Kooperation, gemeinsamer Zielvereinbarung und gegenseitiger Einbeziehung aufgebauten Unternehmenskultur, kurz von einer Kultur der Beteiligung, abgelöst wird.

Abbildung 1.1: Konzept - Übersicht der Studie



Quelle: AFI-IPL 2010

METHODENTEIL

In den folgenden Abschnitten werden die methodologischen Aspekte der vorliegenden Studie beschrieben. Dies beinhaltet einerseits die Verdeutlichung des allgemeinen methodologischen Ansatzes, Forschungsdesigns und Ressourceneinsatzes und andererseits Angaben zu Erhebungsstrategien, Zugang zu den Untersuchungsteilnehmern und Vorgehensweisen bei der Durchführung von Datenerhebung und Datenanalyse.

Einerseits versucht dieses Kapitel also Hintergründe, methodische Überlegungen sowie ressourcengebundene Entscheidungen zu explizieren und andererseits soll ein möglichst vollständiger Einblick der erfolgten Datenerhebung geschaffen werden.

2.1 DIE QUALITATIVE ERHEBUNG: KLÄRUNG GRUNDLEGENDER FRAGEN

Die Studie verwendete sowohl quantitative als auch qualitative Methoden der Datenerhebung und – analyse. Zur Vorbereitung der quantitativen Untersuchung wurden vorderhand mit ausgewählten Unternehmen und Arbeitnehmern explorative Interviews geführt. Wie aus der Literatur bekannt (vgl. z. B. Silverman, 2008; Albert & Koster, 2002) stellt eine qualitative Erhebung die ideale Vorgehensweise dar, um ein erstes Verständnis des Forschungsgegenstandes zu gewinnen. Mit anderen Worten wollte man erreichen, die wichtigsten Facetten der zu untersuchenden Phänomene inhaltlich zu bestimmen. Darüber hinaus erhoffte man sich von der qualitativen Erhebung erste Hinweise über konzeptuelle Beziehungen zwischen organisatorischer Innovation, Qualität der Arbeit und Industrielle Beziehungen.

Im Bewusstsein, dass eine sinnvolle Untersuchung der genannten Thematiken alle interessierten Akteure miteinbeziehen sollte, entschied sich das Forschungsteam, dass die Interviewpartner sowohl das Management als auch die ArbeitnehmerInnen und deren gewerkschaftliche Vertretung repräsentieren sollten. Die Wahl fiel auf Führungskräfte mit Personalverantwortung, eine repräsentative Aus-

wahl (Sample) von ArbeitnehmerInnen und Vertretern der vier größten Gewerkschaftsorganisationen in Südtirol als EGV/RSU-BGV/RSA.

In einem ersten Schritt wurde eine Diskussionsrunde mit ausgewählten Vertretern des Unternehmerverbandes Südtirol organisiert. Hauptziel dieses Treffens war die Zusammenführung der aus der Literatur gesammelten Fakten mit den konkreten Erfahrungen der Südtiroler Unternehmer.

Ausgestattet mit diesen Informationen aus Theorie und Praxis, erstellte die Arbeitsgruppe als Grundlage für die explorativen Gespräche einen Interviewleitfaden, bestehend aus offenen allgemeinen Fragen mit fester Reihenfolge. Die teilstandardisierte Vorgehensweise sollte sicherstellen, dass mit allen Gesprächspartnern dieselben Themen abgearbeitet werden. Wie bei Silverman (2008) empfohlen wurden umgekehrt die Fragen möglichst allgemein formuliert, um den jeweiligen Interviewpartnern Freiraum für eigene Gedanken und Ideen zu gestatten.

Im Schnitt dauerten die Interviews 90 Minuten. Zur Festhaltung der Informationen wurde ein Diktiergerät benutzt, das jeweils nach Absprache mit dem Interviewten den gesamten Gesprächsverlauf aufzeichnete.

Es wurden Interviews mit den Personalverantwortlichen von 11 Unternehmen geführt: 7 aus der Metallindustrie, 1 aus der Textilbranche, 1 aus der Holzwirtschaft, 1 aus dem Industriesektor und 1 aus der Nahrungsmittelindustrie. Anschließend wurden 7 Gewerkschaftsvertreter interviewt: 4 aus der Metallindustrie und 3 aus dem Energiesektor.

Die qualitative Erhebung begann im November 2009 und wurde Ende Jänner 2010 abgeschlossen.

Die Auswertung der gesammelten Informationen erfolgte mit der Computersoftware MAX-QDA. Dazu wurden die Interviewaufnahmen zunächst transkribiert und anschließend nach vorher festgelegten Kategorien kodiert und inhaltsanalytisch ausgewertet (Corbin und Strauss 2008).

2.2 DIE QUANTITATIVE ERHEBUNG: EINE BREITANGELEGTE UNTERSUCHUNG

Die qualitative Erhebung setzte sich zum Ziel, grundlegende Verbindungen und Beziehungen zwischen den Phänomenen zu bestimmen. Erst damit wurde eine erste sinnvolle Abgrenzung der breit gefächerten Untersuchungsinhalte möglich. Die darauffolgende quantitative Datenerhebung sollte gewährleisten, die ausge-

arbeiteten Konzepte anhand der Südtiroler Betriebe, Arbeitnehmervertretungen sowie ArbeitnehmerInnen zu überprüfen. Dieser zweite Abschnitt beschreibt die Planung, Vorbereitung und Durchführung der quantitativen Fragebogenerhebung.

2.2.1 Die Untersuchungsplanung

Um die drei zentralen Phänomene „Organisatorische Innovation“, „Qualität der Arbeit“ und „Industrielle Beziehungen“ möglichst vollständig zu erheben, war es von zentraler Bedeutung, Informationen von drei involvierten Akteuren (Unternehmensleitung, ArbeitnehmerInnen, Arbeitnehmervertretungen) zu befragen. Um dieses Ziel zu erreichen, mussten die Definition der Grundgesamtheit sowie der Ansatz zur Stichprobenbildung sorgfältig abgewogen werden. Nachstehend werden die verfolgten Strategien sowohl unter wissenschaftlichen als auch unter praktischen Gesichtspunkten erläutert.

2.2.2 Zielgruppen der Studie

Laut italienischem Arbeiterstatut (Gesetz vom 20 Mai 1970, Nr. 300) ist die Einrichtung einer ArbeitnehmerInnenvertretung in den meisten Wirtschaftszweigen bei Betrieben mit mehr als 15 MitarbeiterInnen ein vom Gesetz gewährleistetes Recht. Anfang der 90er Jahre wurden in vielen Sektoren anstelle der bis dahin üblichen BGV/RSA (Betriebliche Gewerkschaftsvertretung), die so genannten EGV/RSU (Einheitliche Gewerkschaftsvertretungen) eingeführt.

Da im Kontext der Industriellen Beziehungen neben der Unternehmensleitung die EGV/RSU den wichtigsten Akteur bilden, kamen in einem ersten Schritt alle Südtiroler Betriebe mit mehr als 15 Beschäftigten als Grundgesamtheit in Frage. Laut Angaben der Handelskammer Bozen sind in Südtirol knapp 1.500 Betriebe mit etwa 79.000 Beschäftigten angesiedelt, die diesem Kriterium entsprechen. Aus Ressourcengründen schien eine Vollerhebung aller drei angestrebten Teilnehmergruppen (Betriebe, ArbeitnehmerInnen, Arbeitnehmervertretungen) in allen diesen Betrieben nicht zweckmäßig.

Daher entschied sich das Forschungsteam dafür, alle Südtiroler Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten als Grundgesamtheit zu definieren. Durch die uns von der Handelskammer Bozen, dem Unternehmerverband Südtirol und dem Amt für Arbeitsmarktbeobachtung Südtirol zur Verfügung gestellten Datenbanken konnten wir für das Jahr 2009 319 Betriebe mit insgesamt rund 50.000 MitarbeiterInnen machen.

Die folgenden Absätze sollen die Hintergründe dieser Wahl erläutern. Bezüglich des Themenkreises Innovation berufen wir uns an dieser Stelle auf die Untersuchung des heimischen Wirtschaftsforschungsinstitutes (WIFO) mit dem Titel „Wie innovativ sind Südtirols Unternehmen?“. Laut Lechner und Partacini (2006) und bezogen auf Produkt- sowie Prozessinnovationen ist der Prozentsatz innovativer Unternehmen bei Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten um knapp 20 % höher als in kleineren Firmen. Um die Rolle der Industriellen Beziehungen bei Neuerungen und Veränderungen (Innovation) zu untersuchen, erscheint es also sinnvoll sich auf größere Unternehmen zu konzentrieren.

Hinsichtlich des Vorhandenseins und der Beschaffenheit industrieller Beziehungen innerhalb von Unternehmen, können wir einerseits auf die Erfahrungen des AFI-IPL und andererseits auf die Literatur zurückgreifen. Strukturierte und kontinuierlich bestehende kollektive Arbeitsbeziehungen sind vorwiegend in mittelständischen sowie größeren Unternehmen präsent (vgl. z. B. Albertini & Paiola, 2009). Nach einer zusätzlichen informellen Befragung der Fachsekretäre verschiedener Gewerkschaftsorganisationen kam man letztendlich zum Schluss, dass eine Betriebsgröße von über 50 Beschäftigten auch für diesen Themenkreis ein durchaus sinnvolles Kriterium für die Betriebsauswahl darstellt. Zu diesem Zeitpunkt schätzten wir die Grundgesamtheit der Arbeitnehmervertretungen (EGV/RSU und BGV/RSA) in oben genannten Betrieben auf 180 Personen.

Was die ArbeitnehmerInnenbefragung angeht, war eine Befragung der 50.000 Beschäftigten aus Ressourcengründen unmöglich. Daher wurde entschieden, eine geeignete Stichprobe aus dieser Grundgesamtheit zu ziehen. Das Forschungsteam setzte sich zum Ziel, für jedes Unternehmen 10 % der Belegschaft bis zu einem Maximum von zehn Personen pro Betrieb mittels schriftlicher Befragung (strukturierter Fragebogen) zu interviewen. Nach ersten Informationen aus den Datenbanken der Handelskammer Bozen, des Amtes für Arbeitsmarktbeobachtung sowie des Unternehmerverbandes Südtirol sollte die zu Verfügung stehende Stichprobe gute 1.000 ArbeitnehmerInnen umfassen. Da bei schriftlichen Befragungen in der Regel ein Rücklauf von 30 % erwartet werden kann (Kirchhoff, Kuhnt, Lipp und Schlawin, 2008; Meffert, 2000), entschied man sich, für jeden Betrieb jeweils dreimal so viele Personen anzuschreiben. Um in jedem Betrieb die 10 %-Marke zu erreichen, wurden letztlich also jeweils 30 % der Belegschaft bis zu einem Maximum von 30 Personen pro Betrieb als Adressaten des Fragebogens definiert. Insgesamt sollten 3.500 Beschäftigte angeschrieben werden.

Tabelle 2.1: Die geplante Erhebung in Zahlen

Zielgruppen	Unternehmen	Arbeitnehmervertretungen *	ArbeitnehmerInnen **
erwarteter Rücklauf von 30%	319	180	3.500
	95	54	1.050

Quelle: AFI-IPL 2010

* auf der Basis einer informellen Befragung verschiedener Gewerkschaftsorganisationen geschätzte Anzahl

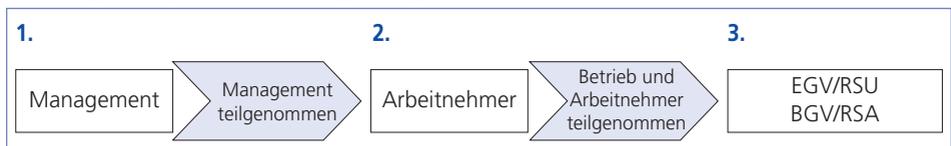
** Stichprobe von 10 % pro teilnehmenden Betrieb. Auf der Basis der von der Handelskammer Bozen, Amt für Arbeitsmarktbeobachtung sowie Unternehmerverband Südtirol zur Verfügung gestellte Daten geschätzte Anzahl

Wie in Tabelle 2.1 dargestellt kann festgehalten werden, dass 319 Unternehmen (mit mehr als 50 MitarbeiterInnen), 180 Arbeitnehmervertretungen sowie 30% der gesamten Belegschaft bis zu einem Maximum von 30 ArbeitnehmerInnen eines jeden Betriebes (ca. 3.500 ArbeitnehmerInnen) für die Studie berücksichtigt werden sollten.

2.2.3 Die Erhebungsstrategie

Durch eine sequentielle Befragungsstrategie sollte sichergestellt werden, dass für jeden teilnehmenden Betrieb jeweils Informationen von allen drei Hauptakteuren erhoben werden.

Abbildung 2.1: Sequentielle Erhebungsstrategie



Quelle: AFI-IPL 2010

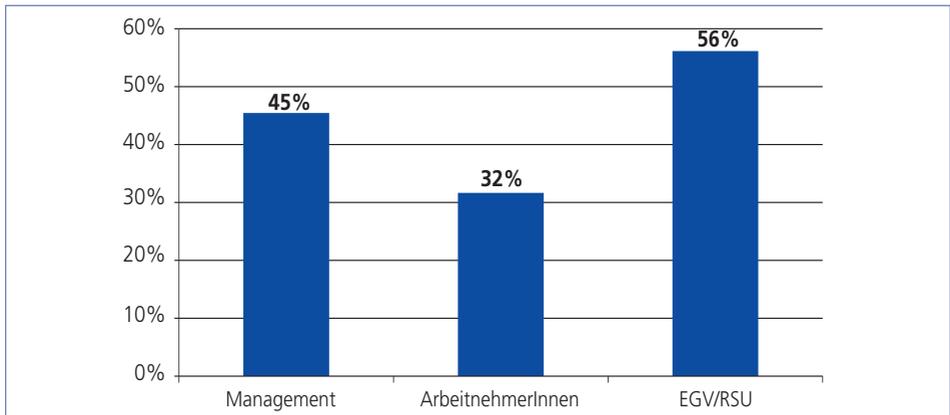
In einem ersten Schritt wurde das Management der teilnehmenden Unternehmen, anschließend deren ArbeitnehmerInnen und in einem dritten Schritt die Arbeitnehmervertretungen befragt. Dieser Vorgang ermöglichte es, einerseits getrennte Analysen für das Management, die ArbeitnehmerInnen und die Arbeitnehmervertretungen durchzuführen und andererseits Zusammenhänge und Unterschiede für das gesamte Datenmaterial zu bestimmen.

Nach der Durchführung eines Vortests für die Fragebögen, startete Anfang April 2010 die eigentliche Datenerhebung. Wie geplant kontaktierte man telefonisch in einem ersten Schritt die Personalverantwortlichen der 319 in Frage kommenden Betriebe, um einerseits die Inhalte des Projektes zu erläutern und anderer-

seits die Teilnahmemotivation zu erhöhen. Anschließend wurden die auf das Management zugeschnittenen Fragebögen entweder per E-Mail oder per Post verschickt. Von den 319 angeschriebenen Personalverantwortlichen konnten insgesamt 145 für die Untersuchung gewonnen werden, was einem Rücklauf von 45 % entspricht.

Die Beschäftigten der Betriebe von denen Antworten von Seiten der Personalverantwortlichen vorlagen, wurden schließlich als nächste befragt. Angesichts der Größe der Stichprobe entschied man sich in diesem Fall dafür, 3.491 Beschäftigte direkt per Post anzuschreiben. Zugeschickt wurden einerseits der für die ArbeitnehmerInnen entworfene Fragebogen und andererseits ein kurzes Schreiben mit den Zielen und Hintergründen des Projektes. Insgesamt kamen 1.105 gültige Fragebögen zurück, was einem Rücklauf von 32% entspricht. In einem dritten Schritt wurden schließlich die Arbeitnehmervertretungen befragt. Über die jeweiligen Fachsekretäre der Gewerkschaftsorganisationen verteilten wir den Fragebogen an die einzelnen EGV/RSU – BGV/RSA. Von 171 ausgeteilten Bögen wurden 96 ausgefüllt retourniert. Dies entspricht einem Rücklauf von 56%. Die quantitative Datenerhebung endete am 12.11.2010.

Grafik 2.1: Rücklauf Datenerhebung Management, ArbeitnehmerInnen, EGV/RSU



Quelle: AFI-IPL 2010

Für alle drei Teilnehmergruppen kann der erreichte Rücklauf als zufriedenstellend betrachtet werden.

2.2.4 Vergleich zwischen Stichprobe und Grundgesamtheit

Um zu überprüfen, ob die Befragten jeweils repräsentativ für ihre Grundgesamtheit waren, wurden die Verteilungen der Betriebe und der ArbeitnehmerInnen innerhalb der Grundgesamtheit und in der Stichprobe anhand von zwei Variablen verglichen: dem Wirtschaftssektor, in dem der Betrieb tätig ist, und die Betriebsgröße (Anzahl der Beschäftigten). Wie in der Literatur beschrieben, stellen sowohl der Tätigkeitsbereich als auch die Betriebsgröße Variablen dar, die die Innovationsbereitschaft eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen. Für die Gewerkschaftsvertretungen wurde kein derartiger Vergleich durchgeführt, da es nicht möglich war, deren Verteilung innerhalb der Grundgesamtheit zu ermitteln.

Wie aus den zwei folgenden Tabellen hervorgeht, gibt es keine nennenswerten Abweichungen zwischen der Verteilung der Betriebe nach Wirtschaftssektor und Betriebsgröße innerhalb der Grundgesamtheit und der entsprechenden Verteilung in der Stichprobe.

Aus Tabelle 2.2 ist zu entnehmen, dass 50% der Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten (zugrunde gelegte Grundgesamtheit) dem Industriesektor und 50% dem Tertiärsektor angehören. Vergleicht man diese Verteilung mit der Verteilung der Stichprobe (145 Betriebe, die den Fragebogen ausgefüllt haben), so stellt man kaum Unterschiede fest: 55% der teilnehmenden Betriebe stammen aus dem Industriesektor und 45% aus dem Tertiärsektor.

Tabelle 2.2: Anzahl der Betriebe in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Wirtschaftssektor

Betriebe	Grundgesamtheit		Stichprobe		Differenz
	N	%	n	%	%
Industrie	154	50	80	55	5
Tertiärsektor	156	50	65	45	-5
Gültige Werte	310	100	145	100	
Fehlende Werte	9				
Insgesamt	319				

Quelle: AFI-IPL-Auswertung von Daten der Handelskammer Bozen und Unternehmerverband Südtirol

Die Tabelle 2.3 zeigt die Verteilungen der Betriebe in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Betriebsgröße. Auch in diesem Fall unterscheiden sich die Verteilungen nicht stark. Die Betriebe mit mehr als 150 Beschäftigten bilden einen Anteil von 21% in der Grundgesamtheit und von 26% in der Stichprobe.

Der Anteil der Betriebe mit 100 bis 149 Beschäftigten beträgt in der Grundgesamtheit 21% und in der Stichprobe 28%. Der Anteil der Betriebe mit 50 bis 99 Beschäftigten liegt in der Grundgesamtheit bei 58% und in der Stichprobe bei 46%.

Tabelle 2.3: Anzahl der Betriebe in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl)

Betriebe Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl)	Grundgesamtheit		Stichprobe		Differenz
	N	%	n	%	%
50-99	185	58	67	46	-12
100-149	67	21	40	28	7
150 und mehr	66	21	38	26	5
Gültige Werte	318	100	145	100	
Fehlende Werte	1				
Insgesamt	319				

Quelle: AFI-IPL-Auswertung von Daten der Handelskammer Bozen und Unternehmerverband Südtirol

Zur statistischen Überprüfung der Hypothese von übereinstimmenden (identischen) Verteilungen der Betriebe in der Stichprobe und in der Grundgesamtheit nach Wirtschaftssektor und Betriebsgröße wurde der χ^2 -Test (Chi-Quadrat-Test) verwendet und in beiden Fällen wurde diese Hypothese nicht abgelehnt. Somit kann gesagt werden, dass die Stichprobe der Betriebe in Bezug auf beide Variablen repräsentativ für die Grundgesamtheit ist.

Im Falle der ArbeitnehmerInnen trifft das hingegen nicht zu. Zwar ist die Stichprobe nach dem Merkmal des Wirtschaftssektors repräsentativ für die Grundgesamtheit, aber nicht in Bezug auf die Verteilung nach Betriebsgröße. Im letzteren Fall (Tabelle 2.4) sind in der Grundgesamtheit (Gesamtheit der Beschäftigten der 145 Betriebe, die den Fragebogen ausgefüllt haben) 20% der ArbeitnehmerInnen in Betrieben mit 50 bis 99 Beschäftigten tätig; in der Stichprobe sind es hingegen 34%. Der Anteil der ArbeitnehmerInnen, die in Betrieben mit 100 bis 149 Beschäftigten arbeiten, beträgt 22% in der Grundgesamtheit und 27% in der Stichprobe. Der Anteil der ArbeitnehmerInnen in Betrieben mit mehr als 150 Beschäftigten liegt bei 58% in der Grundgesamtheit, aber nur bei 39% in der Stichprobe. In diesem Fall führt der χ^2 -Test zur Ablehnung der Hypothese von identischen Verteilungen in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe.

Die ArbeitnehmerInnen in Betrieben mit mehr als 150 Beschäftigten sind klar unterrepräsentiert. Das ist durch das angewandte Stichprobenverfahren bedingt,

bei dem 10 % der Belegschaft bis zu einem Maximum von zehn Personen pro Betrieb in die Befragung einbezogen wurden.

Tabelle 2.4: Anzahl der ArbeitnehmerInnen in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl)

ArbeitnehmerInnen Betriebsgröße (Beschäftigtenzahl)	Grundgesamtheit		Stichprobe		Differenz
	N	%	n	%	%
50-99	4.660	20	380	34	14
100-149	4.962	22	297	27	5
150 und mehr	13.298	58	426	39	-19
Gültige Werte	22.920	100	1.103	100	
Fehlende Werte	0		2		
Insgesamt	22.920		1.105		

Quelle: AFI-IPL-Auswertung von Daten der Handelskammer Bozen und Unternehmerverband Südtirol

Die fehlende Repräsentativität der Stichprobe im Vergleich zur Grundgesamtheit wurde durch eine Gewichtung der ArbeitnehmerInnen korrigiert. Auf diese Weise wurde auch bei der Verteilung der ArbeitnehmerInnen nach Betriebsgröße eine Übereinstimmung von Grundgesamtheit und Stichprobe erreicht.

Aus Tabelle 2.5 geht hervor, dass 60% der ArbeitnehmerInnen der Grundgesamtheit im Industriesektor und 40 % im Tertiärssektor beschäftigt sind. Vergleicht man diese Verteilung mit der Verteilung der Stichprobe (d.h. der ArbeitnehmerInnen, die den Fragebogen ausgefüllt haben), so ergibt sich ein sehr ähnliches Bild: 62% der ArbeitnehmerInnen arbeiten in Betrieben des Industriesektors und 38% in Betrieben des Tertiärssektors. Die identischen Verteilungen werden auch durch den X^2 -Test bestätigt.

Tabelle 2.5: Anzahl der ArbeitnehmerInnen in der Grundgesamtheit und in der Stichprobe nach Wirtschaftssektor

ArbeitnehmerInnen Wirtschaftssektor	Grundgesamtheit		Stichprobe		Differenz
	N	%	n	%	%
Industrie	13.764	60	679	62	2
Tertiärssektor	9.156	40	424	38	2
Gültige Werte	22.920	100	1.103	100	
Fehlende Werte	0		2		
Insgesamt	22.920		1.105		

Quelle: AFI-IPL-Auswertung von Daten der Handelskammer Bozen und Unternehmerverband Südtirol

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Stichprobe der Betriebe repräsentativ für die Grundgesamtheit ist, während im Falle der ArbeitnehmerInnen beim Merkmal der Betriebsgröße eine Gewichtung der Stichprobe vorgenommen werden musste. Damit ist auch die Stichprobe der ArbeitnehmerInnen repräsentativ für die entsprechende Grundgesamtheit.

2.2.5 Die Untersuchungsinstrumente

Für alle drei Teilnehmergruppen (Management, ArbeitnehmerInnen, Arbeitnehmervertretungen) wurden zur Datenerhebung geschlossene Fragebögen verwendet. Dieser Abschnitt dient dazu, die bei der empirischen Untersuchung zum Einsatz gekommenen Instrumente zu beschreiben.

Tabelle 2.6: Die Fragebögen in Zahlen

	Fragebogen Management	Questionario EGV/RSU – BGV/RSA	Fragebogen ArbeitnehmerInnen
Soziodemographische Items	16	11	7
Items Innovation	30	8	/
Items Arbeitsqualität	27	13	23
Items Industrielle Beziehungen	25	25	10
Itemanzahl gesamt	98	57	40

Quelle: AFI-IPL 2010

Wie aus Tabelle 2.6 ersichtlich, sind die verwendeten Fragebögen zum einen unterschiedlich lang (Itemanzahl gesamt), zum anderen thematisch der Teilnehmergruppe entsprechend ausgerichtet. Der Themenschwerpunkt Innovation fand vor allem im Fragebogen „Management“ Beachtung. Die Thematik Arbeitsqualität wurde sowohl im Fragebogen „Management“ als auch im Fragebogen „ArbeitnehmerInnen“ ausführlich berücksichtigt. Im Fragebogen „EGV/RSU – BGV/RSA“ sowie im Fragebogen „Management“ waren die Fragen hinsichtlich der industriellen Beziehungen von Bedeutung.

Die folgende Tabelle veranschaulicht zusammenfassend die zentralen Inhalte aller drei Fragebögen.

Tabelle 2.7: Thematische Schwerpunkte der quantitativen Erhebung

Themenkreis	Inhalt	Beispielitems
I N N O V A T I O N	<i>Produktinnovationen</i>	Hat der Betrieb in den letzten drei Jahren neue oder in signifikanter Weise verbesserte Produkte entwickelt?
	<i>Prozessinnovationen</i>	Hat der Betrieb in den letzten drei Jahren neue (oder in signifikanter Weise verbesserte) Prozesse in den Bereichen Logistik, Spedition oder Vertrieb von Gütern oder Dienstleistungen entwickelt?
	<i>Innovative Arbeitsorganisation</i>	Auf welche Weise hat sich die Arbeitsorganisation für die Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion in den letzten 3 Jahren hinsichtlich folgender Aspekte verändert? ... Entscheidungsautonomie (der ArbeitnehmerInnen) ... Erweiterung der Arbeitsaufgaben ... Arbeitsaufgaben auf höherem Anforderungsniveau
	<i>Ziele von Innovation</i>	Welche Bedeutung wurde in den letzten 3 Jahren den folgenden Zielsetzungen bei der Einführung von organisatorischen Innovationen beigemessen? ... Reduktion der Ansprechzeit für Kunden und Lieferanten ... Qualitätsverbesserung von Gütern und / oder Dienstleistungen
	<i>Schwierigkeiten</i>	Wie stark wird in Ihrem Unternehmen organisatorische Innovation durch folgende Aspekte verhindert? ... Technische und / oder organisatorische Rigidität ... Unvereinbarkeit der angestrebten Veränderung mit den Kompetenzen der ArbeitnehmerInnen ... Fehlende Managementkompetenzen zur Umsetzung der Veränderung
A R B E I T S Q U A L I T Ä T	<i>Arbeitsbedingungen</i>	Auf welche Weise hat sich die Arbeitsqualität für Ihre Mitarbeiter ohne Leitungsfunktion in den letzten 3 Jahren hinsichtlich folgender Aspekte verändert? ... Arbeitsrhythmus ... Beschäftigungsfähigkeit ... Karrieremöglichkeiten ... Stress
	<i>Individuelle und kollektive Anerkennungssysteme</i>	Welche der folgenden individuellen und / oder kollektiven Anerkennungssysteme werden in Ihrem Betrieb angewandt? ... Zusatzlohn ... Ergebnisprämien ... Anerkennung von Verbesserungsvorschlägen
	<i>Betriebliches Welfare</i>	Auf welche Weise haben sich in den letzten 3 Jahren die Ressourcen verändert, die Ihr Betrieb für folgende Leistungen aufwendet? ... Transportservice ... Zusatzkrankenversicherung ... Essensgutscheine oder Mensa

Es folgt

Themenkreis	Inhalt	Beispielitems
I N D Z U S S E R T H U I N G L E N	<i>Verhandlungsaspekte zwischen Betrieb und EGVI/RSU</i>	Benennen Sie die Qualität der gewerkschaftlichen Beziehungen innerhalb Ihres Betriebes.
	<i>Eingebundenheit der ArbeitnehmerInnenvertretung</i>	In welcher Form werden die Mitglieder der betriebsinternen gewerkschaftlichen ArbeitnehmerInnenvertretung bei organisatorischen Veränderungen mit eingebunden?
	<i>Eingebundenheit der ArbeitnehmerInnen</i>	In welchem Ausmaß werden die Betriebsangehörigen bei organisatorischen Änderungen direkt (ohne Einbeziehung der Gewerkschaft) miteinbezogen?
	<i>Kompetenzen der ArbeitnehmerInnenvertretung</i>	Inwieweit treffen die folgenden Aussagen über die Mitglieder der betriebsinternen gewerkschaftlichen ArbeitnehmerInnenvertretung zu? ... Sie kennen den Kollektivvertrag und das Betriebsabkommen und überwachen deren Einhaltung ... Sie kennen die wirtschaftliche Situation des Betriebes.
	<i>Betriebsabkommen</i>	Welche Bereiche werden durch ein Betriebsabkommen geregelt? ... Entlohnung ... Arbeitszeit ... Arbeitssicherheit und -umfeld

Quelle: AFI-IPL 2010

TECHNOLOGISCHE UND ORGANISATORISCHE INNOVATION IN DEN SÜDTIROLER BETRIEBEN

Die Öffnung der Märkte ist nach Ansicht vieler Wirtschaftswissenschaftler förderlich für die Entwicklung der Weltwirtschaft. Offene internationale Märkte bieten den Verbrauchern Zugang zu einer breiten Palette von Produkten und Dienstleistungen, die teilweise viel preisgünstiger angeboten werden als inländische Waren. Angesichts dieser neuen Rahmenbedingungen hat sich der Wettbewerb zwischen den Unternehmen auf die globale Ebene verlagert. Früher war der Konkurrenzdruck auf einzelne lokale und kaum miteinander verbundene Märkte beschränkt. Die zunehmende Konkurrenz auf den Weltmärkten zwingt die Unternehmen, die Produktionskosten zu senken und neue Absatzmärkte für die eigenen Produkte und Dienstleistungen zu erschließen. Der neue Wettbewerbsdruck bietet aber auch Anreiz zum Einsatz neuer Technologien in den betrieblichen Produktionsprozessen.

Aus diesen Gründen hat sich auf den Weltmärkten ab den 1990er-Jahren schrittweise ein neues Produktionskonzept etabliert, das als „Lean Production“ („schlanke Produktion“) bezeichnet wird und das im Unterschied zu den Modellen der vorangegangenen Jahrzehnte auf flexible und schlanke Strukturen setzt. Das neue Modell, das oft mit den Produktionsmethoden des Automobilherstellers Toyota assoziiert wird, hat das traditionelle, rigide tayloristisch-fordistische Produktionsmodell sukzessive abgelöst.

Das tayloristisch-fordistische Produktionsmodell basiert auf dem Push-Prinzip, dem zufolge das Produkt die diversen Produktionsprozesse durchläuft und schließlich vom Markt aufgenommen wird. Das post-tayloristische Produktionskonzept der Lean Production ist hingegen als Pull-System organisiert, d.h. die Produktherstellung erfolgt nachfragebasiert. Das neue Produktionsmodell vermeidet Verschwendung, wie beispielsweise unnötige Lagerbestände die sich als überholt, unverkäuflich oder fehlerhaft erweisen könnten. Das neue System setzt auf kurze Durchlaufzeiten; darunter versteht man den Zeitraum zwischen dem Beginn des Produktionsprozesses und der Markteinführung des Produkts. Das Modell erfordert auch eine Kürzung der Fristen für die Anlagenumrüstung und eine ständige Verbesserung der Prozess-

und Produktqualität, weil etwaige Produktmängel oder Maschinenstillstandszeiten nicht durch Reservebestände aus dem Lager ausgeglichen werden können. Zudem erlauben neue „flexible“ Technologien auf der Basis von Informationstechnologien (IT) die effiziente Produktion kleinerer Serien sowie die schnelle Reaktion auf Veränderungen der Marktnachfrage (Giovannacci et al., 2001).

Die nachstehende Tabelle zeigt eine schematische Gegenüberstellung der wichtigsten Unterschiede zwischen dem tayloristisch-fordistischen Produktionskonzept und dem neuen Produktionsmodell der westlichen Industrieländer (Belanger et al., 2002).

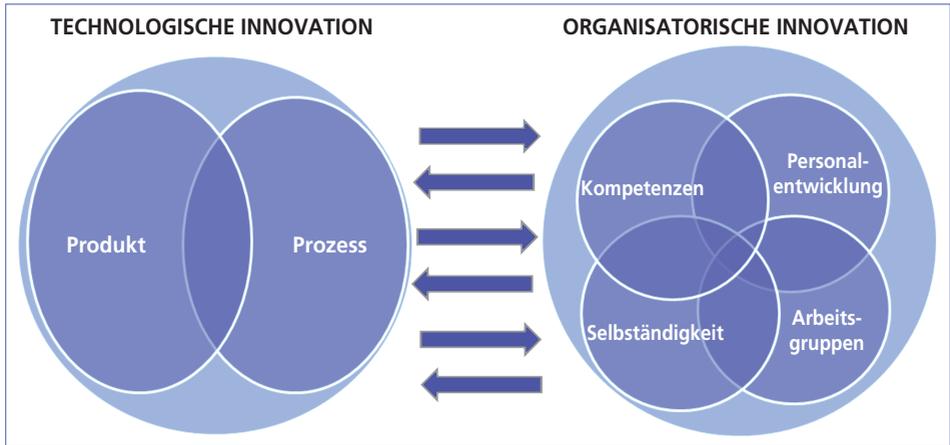
Tabelle 3.1: Produktionsmodelle im Vergleich

	Tayloristisch-fordistisches Produktionsmodell	Produktionsmodell der Lean Production
Quellen des Wettbewerbsvorteils	Skaleneffekte durch kontinuierliche Produktion	Flexibilisierung der Produktion und Suche nach Nischenmärkten
Effizienzquellen	Standardisierung der Produktion	Standardisierung der Prozesse zur Verbesserung, kontinuierliche Verbesserung der Produktqualität und rasche Anpassung der Produktionsanlagen

Quelle: Auswertung AFI-IPL 2010

Dieses Kapitel ist wie folgt organisiert. Nach einem Überblick über die verschiedenen Typen der technologischen Innovation (3.2.1) werden die betrieblichen Rahmenbedingungen beschrieben, die für die Einführung von innovativen Prozessen besonders förderlich sind (3.2.2). Es folgt ein kurzer theoretischer Exkurs zum Begriff „organisatorische Innovation“. Abschließend werden die Ergebnisse unserer Erhebung zu den Themen der technologischen und organisatorischen Innovation in den Südtiroler Unternehmen vorgestellt. Weiters wird auf die Hindernisse bei der Einführung von Innovationen hingewiesen.

Abbildung 3.1: Innovationsarten



Quelle: AFI-IPL 2010

3.1 DIE TECHNOLOGISCHE INNOVATION IN SÜDTIROL

Bei der technologischen Innovation unterscheidet man zwischen "Produktinnovation" und "Prozessinnovation". Der Begriff "Produktinnovation" bezieht sich auf die industrielle Herstellung neuer und/oder verbesserter Produkte. Als „Prozessinnovation“ hingegen wird die Verbesserung oder Neugestaltung von Produktionsprozessen insbesondere durch die Anwendung neuer Technologien bezeichnet¹ (Perkmann, Zeppa, Giovannacci 2001).

Die Produktinnovation betrifft Produkte, deren Merkmale (und/oder Zweckbestimmung) wesentlich vom Vorgängermodell abweichen, also auch Produktverbesserungen die eine Optimierung von einigen Aspekten gegenüber der Vorgängerversion darstellen. Dank der Produktinnovation erzielt das Unternehmen normalerweise einen Wettbewerbsvorteil, der ihm höhere Absatzzahlen, höhere Gewinnspannen und damit höhere Profite garantiert.

Die Prozessinnovation betrifft hingegen die Anwendung von neuen Produktionsmethoden, d.h. den Einsatz von effizienteren oder flexibleren Produktionsmodellen. Mit der Einführung dieser Innovationen soll eine Steigerung der betrieblichen Produktivität erzielt werden. Dadurch kann das Unternehmen höhere

¹ Obwohl nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden kann, dass organisatorische Innovation automatisch Produktinnovationen fördert, zeigt eine Reihe empirischer Studien, dass beide Innovationsarten stark zusammenhängen (Ménard 1992; OCED 1996). Die technologische Innovation in der Südtiroler Industrie war Gegenstand einer früheren Studie des AFI/IPL (Reihe Dokumentation Nr. 13, 1999).

Gewinnspannen erreichen, ohne den Marktpreis für die eigenen Güter und/oder Dienstleistungen anheben zu müssen; bei flexibler Nachfrage kann das Unternehmen den Preis der erzeugten Güter senken und so versuchen, Marktanteile zu gewinnen.

Der kausale Zusammenhang zwischen technologischer Innovation und Unternehmensperformance liegt auf der Hand. Das erklärt das Interesse der Unternehmensmanager an der Einführung von technologischen Innovationen. Produktinnovation und Prozessinnovation sind zudem verkettet. Dies bedeutet, dass eine Steigerung der Produktionskapazität durch eine Erneuerung der Produktionsprozesse den Weg frei machen kann für die Entwicklung von neuen Produkten und/oder Dienstleistungen.

3.1.1 Die verschiedenen Typen von technologischer Innovation in Südtiroler Unternehmen

In unserer Studie wurde erhoben, zu welchem Ausmaß im Zeitraum 2008-2010 in den Unternehmen mit über 50 Beschäftigten technologische Innovationen eingeführt wurden. Zur Ermittlung der verschiedenen Typen von Innovation stützten wir uns sowohl auf den Community Innovation Survey (2008) als auch auf den Ergebnissen einer vorangegangenen qualitativen Analyse des AFI-IPL. Zweck dieser letzteren Studie war es – wie im Kapitel über die Methodik näher ausgeführt – mit Hilfe von Interviews mit Personalleitern in ausgewählten Unternehmen die Struktur von Innovationsprozessen besser zu verstehen. Nachstehend führen wir einige Auszüge aus diesen Interviews an, um die Natur des Begriffs der „technologischer Innovation“ zu veranschaulichen.

Der Lebenszyklus des Produkts ist auf ein oder zwei Jahre beschränkt. Nach einer Produkteinführung haben wir 8 bis 18 Monate Zeit für die Entwicklung eines neuen Produkts, das wiederum auch nur ein bis drei Jahre auf dem Markt bleibt. In der Zwischenzeit müssen wir immer an die Entwicklung neuer Produkte denken. Es ist nicht mehr wie früher, als wir für eine Produktentwicklung fünf Jahre Zeit hatten und dann mit dem Artikel zehn Jahre lang Geld verdienen konnten.

(M5, Metallsektor, 85)

Als Zulieferbetrieb für die Automobilindustrie stehen wir unter ständigem Kostendruck, d.h. wir müssen laufend die Produktionsprozesse optimieren.

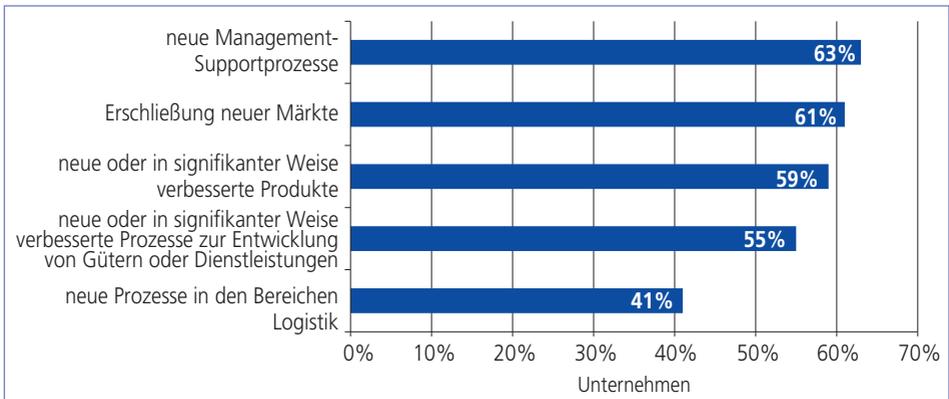
(M2, Metallsektor, 20)

Der Markt schaut tendenziell nach Fernost, wo derzeit die großen Aufträge in unserer Branche vergeben werden. Wir würden gern unser Produkt in hoher Stückzahl herstellen, aber in diesen Ländern sind die Lohnkosten niedriger; uns bleiben daher nur die kleinen Aufträge.

(M3, Metallsektor, 30)

Die Grafik 3.1 zeigt eine Aufstellung der technologischen Innovation sowie der Marktinnovation in Südtiroler Betrieben.

Grafik 3.1: Einführung von technologischen Innovationen in Südtiroler Unternehmen
Prozentsatz der Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2008 - 2010



Quelle: AFI – IPL 2010

Die meisten positiven Antworten wurden für die Anwendung von neuen Management-Supportsystemen (z.B. Buchhaltungssysteme), die in 63% der Betriebe eingeführt wurden, und für die „Erschließung neuer Märkte“ (61%) verzeichnet. Sehr hoch ist auch der Anteil der befragten Unternehmen, die im Zeitraum 2008-2010 *neue oder signifikant veränderte Produkte* eingeführt haben (59%). Die Frage nach der Einführung von neuen oder signifikant veränderten *Prozessen* zur Herstellung von Gütern und/oder Dienstleistungen wurde hingegen von 55% der befragten Unternehmen bejaht.

Diese Ergebnisse deuten insgesamt auf einen sehr hohen technologischen Innovationsgrad hin, zumal vier der angegebenen Neuerungen von über der Hälfte der befragten Unternehmen eingeführt wurden.

Box. Ein Beispiel für eine erfolgreiche technologische Innovation in einem Südtiroler Industriebetrieb

Ein erfolgreicher Skirennfahrer und ein genialer Handwerker treffen sich bei einem Skirennen. Der Athlet wollte seine Bindung optimieren und war auf der Suche nach einem Hersteller der technischen Verbesserung; der Handwerker setzte seine Idee um. Die neue Bindung funktionierte bestens und war damals sehr teuer und kaum bekannt. In der Sportwelt genoss der Rennläufer hohe Anerkennung; die neue Erfindung erwies sich als erfolgreich. Daraus entstand die Idee zur kommerziellen Verwertung. Die Produktion begann, die Bindung fand reißenden Absatz unter den anderen Rennläufern. Alle wollten die Bindung erwerben. So wurde eine Marktlücke entdeckt. 1997 wurde eine Marke kreiert, die es bis heute gibt. [...] Der große Durchbruch kam, als eine deutsche Rennläuferin mit dieser Bindung Olympiasiegerin wurde und sie mit dieser Erfindung auf der Titelseite der wichtigsten deutschen Zeitschrift für den Skisport abgebildet wurde. Damit gewann die neue Erfindung definitiv die Aufmerksamkeit der Sportwelt.

(M4, Textil, 14-16)

3.1.2 Die Merkmale der innovativen Unternehmen

Nach der Beschreibung der verschiedenen technologischen Innovationen soll nun überprüft werden, wie die Einführung bestimmter Arten von technologischen Neuerungen von den betrieblichen Rahmenbedingungen abhängen. Insbesondere soll geklärt werden inwieweit die Branche, das Bildungsniveau der Belegschaft und die Betriebsgröße eine Rolle bei der Umsetzung der technologischen Innovation spielen.

Zunächst wurden daher die Branchen ermittelt, denen die 145 Betriebe der Stichprobe angehören: 80 Betriebe können dem verarbeitenden Gewerbe zugeordnet werden und 65 Unternehmen sind im Tertiärsektor und im Dienstleistungsgewerbe im weiteren Sinne tätig. Große Unterschiede gibt es verständlicherweise bei der *Erschließung neuer Märkte*, ein Ziel, das *3 von 4 Industrieunternehmen erreicht haben (74%)*, während im Tertiärsektor nicht einmal die Hälfte der befragten Betriebe diesen Schritt unternommen haben (46%). Innovationen bei den Prozess unterstützenden Tätigkeiten wurden hingegen in beiden Wirtschaftsbereichen in über 60% der befragten Betriebe eingeführt: in 61% der Industrieunternehmen, in 66% der Betriebe im Tertiärsektor.

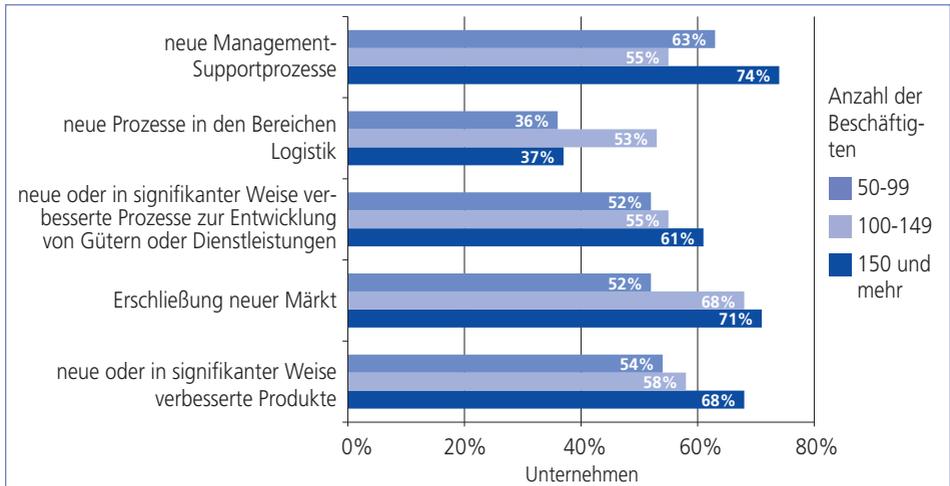
Als nächster Aspekt wurden der Anteil der Beschäftigten in Forschung & Entwicklung und der Anteil des Fachpersonals an der gesamten Belegschaft erhoben. Auch in diesem Fall liegt die Hypothese nahe, dass in Betrieben mit eigener Forschungs- und Entwicklungsabteilung die Wahrscheinlichkeit der Einführung von technologischen Innovationen höher ist. In der Tat ergaben die gesam-

melten Daten einen eindeutigen Zusammenhang: *mit zunehmender Zahl der Forschungs- und Entwicklungskräfte steigt die Innovationstätigkeit der Unternehmen*, und zwar insbesondere die Einführung von neuen oder signifikant verbesserten Produkten. Untermauert wird diese Erkenntnis auch durch den *sehr starken Zusammenhang zwischen dem Anteil der Facharbeiter am Gesamtpersonal und der Innovationstätigkeit*.

Als dritte Variable wurde die an der Beschäftigtenzahl gemessene Betriebsgröße berücksichtigt, die offensichtlich großen Einfluss auf die Innovationsneigung der Unternehmen hat. Auch wenn es Beispiele gibt, in denen die Betriebsgröße keine besondere Rolle spielt – man denke etwa an die kleinen Belegschaften von hochinnovativen Startup- und Spin-off-Unternehmen - so besteht tendenziell auf jeden Fall ein positiver Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Innovation. Bestätigt wird diese Relation auch durch eine Studie über die Südtiroler Unternehmen (Lechner und Partacini, 2006).

Grafik 3.2: Einführung von technologischen Innovationen in Südtiroler Unternehmen - nach Betriebsgröße gegliedert

Prozentsatz der Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2008 - 2010



Quelle: AFI – IPL 2010

Unsere Daten zeigen, dass bei einer Gliederung der Unternehmen in drei Größenklassen – 50 bis 99, 100 bis 149 und 150 und mehr – ein positiver Zusammenhang vor allem in Bezug auf die Einführung von neuen Produkten, die Erschließung neuer Märkte und die Einführung neuer Prozesse besteht.

Die Daten belegen weiters, dass Unternehmen mit über 150 Beschäftigten sich auch bezüglich der Entwicklung von neuen Management-Supportprozessen von kleineren Betrieben unterscheiden. Diese Neuerungen sind oft an die Einführung von modernen Management-Informationssystemen gekoppelt und sind daher besonders wichtig für den Umgang mit den komplexen Gegebenheiten in großen Organisationen.

3.2 ORGANISATORISCHE INNOVATION IN SÜDTIROL

3.2.1 Einführung: High Performance Work Practices (HPWP)

Organisatorische Innovation kann definiert werden als ein Erneuerungsprozess, der in einer grundlegenden Veränderung von Organisationsstrukturen oder Managementpraktiken besteht. Organisatorische Innovation hat deshalb eine wesentliche Veränderung des Verhaltens der Mitglieder einer Organisation zur Folge.

Den bislang gemachten Ausführungen entnehmen wir, dass technologische Innovationen zur Verbesserung der betrieblichen Leistungsfähigkeit eingeführt werden. Es liegt nahe, dass technologischen Innovationen ihrerseits organisatorische Innovationen begünstigen bzw. die Grundlagen dafür schaffen. Eine Prozessinnovation geht auf jeden Fall auch mit einer organisatorischen Innovation einher. Man denke z.B. an die erwähnten Veränderungen durch die Einführung der Lean Produktion und die damit verbundenen Auswirkungen auf die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Planungs- und Ausführungstätigkeiten, wie sie typisch für das tayloristische System war.

In anderen Fällen werden organisatorische Innovationen vom Management mit der Absicht eingeführt, das *Commitment* der Arbeitnehmer/innen gegenüber dem Unternehmen, d.h. ihr Engagement, ihren Einsatz und ihr Vertrauen in den Betrieb zu stärken. Solche organisatorische Innovationen können unabhängig von technologischen Innovationen eingeführt werden, zum Beispiel mit dem Ziel, die Qualität der Arbeit zu fördern. Die Qualität des Arbeitslebens ist für Arbeitnehmer/innen in der Tat ein zentraler Aspekt, der seinerseits erheblichen Einfluss auf die betriebliche Leistungsfähigkeit haben kann.

In vielen Fällen bezeichnet die Literatur neue Organisationspraktiken als *High Performance Work Practices* (HPWP). Dies bedeutet, dass durch die Einführung dieser Praktiken eine Verbesserung der wirtschaftlichen Ergebnisse sowie der

Produktionsleistung des Unternehmens erwartet wird. Eine jüngst durchgeführte Reihe von theoretischen und empirischen Studien zeigt allerdings, „dass die besten Ergebnisse von Unternehmen erzielt werden, die Innovationen als komplementäre, sich gegenseitig ergänzende Projekte einführen und diese nicht in Form von Einzelmaßnahmen, sondern als ganzheitliches Veränderungskonzept umsetzen“ (Della Torre und Solari, 2008). Als besonders erfolgreich erweist sich also die gleichzeitige Einführung von technologischen und organisatorischen Neuerungen.

3.2.2 Veränderungen der Arbeitsorganisation in Südtiroler Unternehmen

Bei der Ausarbeitung des Fragebogens für die Unternehmen wollte man auch quantitativ und qualitativ erheben, inwieweit sich die Arbeitsorganisation im Zeitraum 2008-2010 in den Südtiroler Betrieben verändert hat. Auf der Grundlage der italienischen und internationalen Fachliteratur und anhand der Erkenntnisse aus den persönlichen Gesprächen mit den Personalleitern wurde eine Liste „neuer Formen der Arbeitsgestaltung“ ausgearbeitet, die im Fragebogen aufgeführt wurden.

Die statistische Analyse der Daten ergab eine im Vergleich zu früheren Studien starke Zunahme der neuen Formen der Arbeitsorganisation. In der Grafik 3.3 werden die Strategien der Arbeitsgestaltung, die im Zeitraum 2008-2010 „stark zugenommen“ oder „zugenommen“ haben, in absteigender Reihenfolge angeführt.

Grafik 3.3: Veränderungen in der Arbeitsorganisation in Südtiroler Unternehmen im Zeitraum 2008-2010
 Prozentsatz der Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, in denen die folgenden Praktiken „zugenommen“ oder „stark zugenommen“ haben



Quelle: AFI-IPL 2010

Die meisten Änderungen in der Arbeitsorganisation der Südtiroler Unternehmen ergaben sich durch *Job Enrichment* (64% der Betriebe) und *Job Enlargement* (63% der befragten Unternehmen). Als *Job Enrichment* wird die vertikale Aufgabenanreicherung bezeichnet, bei der Beschäftigte mit neuen, qualitativ hochwertigeren Aufgaben zusätzlich zu den bisherigen beauftragt werden. Dank dieser Anreicherung übernimmt eine Arbeitskraft mehrere Phasen desselben Arbeitsprozesses. Unter *Job Enlargement* versteht man hingegen eine horizontale Aufgabenerweiterung, bei der die Beschäftigten zusätzlich mit neuen, jedoch qualitativ gleichwertigen Aufgaben betraut werden. Durch diese Erweiterung wird das Aufgabenfeld inhaltlich abwechslungsreicher, in manchen Fällen ist auch ein Wechsel des Arbeitsplatzes erforderlich.

Die neue Arbeitsorganisation bedeutet für die Beschäftigten nicht nur zusätzliche Aufgaben und inhaltlich mehr Abwechslung am Arbeitsplatz, sondern sie erhalten auf diese Weise auch oft größeren Entscheidungsspielraum. So ergab die Auswertung des Fragebogens, dass in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen (52%) das *Ziel und Ergebnis orientierte Arbeiten* „zugenommen“ oder „stark zugenommen“ hat.

Um die Veränderungen nach der Einführung von technologischen Innovationen zu meistern, müssen die Beschäftigten oft durch entsprechende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen auf die neuen Aufgaben vorbereitet werden. In der Tat stellt man in 45% der befragten Betriebe eine Zunahme der Anwendung von *Personalentwicklungsplänen* fest.

Das Konzept der Teamarbeit findet verstärkt Eingang in Südtiroler Unternehmen; in 43% der Fälle war eine Zunahme der Arbeit in Projektgruppen festzustellen, die hauptsächlich an der Entwicklung neuer Produkte und/oder Prozesse arbeiten. Im Allgemeinen handelt es sich um Projektgruppen, die ad hoc und zeitlich befristet für bestimmte Projekte, meist zur Bearbeitung von speziellen Kundenaufträgen, eingesetzt werden.

Die Mitwirkung in *Arbeitsgruppen* dient hingegen dem Informationsmanagement und zielt auf die verstärkte Verteilung des Wissens unter den Beschäftigten ab. Hier handelt es sich um die systematische und planmäßige Zusammenarbeit von Beschäftigten aus verschiedenen Bereichen, bei der alle Beteiligten ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen. 41% der befragten Südtiroler Unternehmen geben an, dass die Nutzung von Arbeitsgruppen im Zeitraum 2008-2010 zugenommen hat.

Zugenommen hat auch die *Job Rotation* (+37%), verstanden als systematischer Wechsel der Arbeitsaufgaben mit dem Ziel, die Vielseitigkeit der Beschäftigten zu fördern und/oder ihre Einsatzmöglichkeiten innerhalb derselben Abteilung zu flexibilisieren.

Selbstkontrolle, also die selbständige Überprüfung der Produktionsqualität von Seiten der einzelnen ArbeiterInnen, die besonders in Unternehmen mit einem Total Quality Management System weit verbreitet sind, hat in 36% der Fälle zugenommen. Im Rahmen des Qualitätsmanagements hat auch die systematische Mitarbeit der Beschäftigten in eigenen *Qualitätszirkeln* zugenommen; 31% der befragten Betriebe bestätigten, dass sie dieses Instrument zur Beseitigung von Fehlern im Produktionsprozess vermehrt nutzen.

Mehr *Entscheidungsspielraum* erhalten Beschäftigte in 30% der Betriebe; zu diesem Zweck wird den Beschäftigten konkret die Möglichkeit gegeben, über be-

stimmte Aspekte der eigenen Arbeit selbst zu entscheiden. Dies wird von flachen Unternehmensstrukturen mit wenigen hierarchischen Ebenen ermöglicht.

Die *Möglichkeit, den Arbeitsplatz für einen kurzen Zeitraum zu verlassen* und die selbständige Festlegung der Arbeitspausen wird nur in wenigen Betrieben der Stichprobe (15%), insbesondere in Dienstleistungsbetrieben, verstärkt eingeräumt. Nur 14% der befragten Unternehmen haben die Zahl der *hierarchischen Ebenen* reduziert, und in diesen wenigen Fällen handelt es sich nur um eine auf bestimmte Bereiche und Funktionen beschränkte Reduzierung.

Wie bei der technologischen Innovation bestätigt die Auswertung der Antworten in diesem Abschnitt unsere intuitive Annahme: Innovative Formen der Arbeitsorganisation gelangen hauptsächlich in Betrieben mit hochqualifiziertem Personal zum Einsatz.

3.2.3 Die Gründe für die organisatorischen Veränderungen

Der für das Management bestimmte Fragebogen enthielt eine Frage aus dem Community Innovation Survey (2008), mit der die Zielsetzungen der Unternehmen in Bezug auf die Einführung von organisatorischen Innovationen erhoben werden sollten.²

Grafik 3.4: Gründe der organisatorischen Innovationen in Südtiroler Unternehmen
Prozentsatz der Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, die den folgenden Zielsetzungen im Zeitraum 2008-2010 eine „hohe“ Bedeutung beigemessen haben



Quelle: AFI-IPL 2010

Unseren Ergebnissen zufolge gaben 63% der befragten Unternehmen, die im Erhebungszeitraum organisatorische Innovationen eingeführt haben, als Hauptziel die *Verbesserung der Qualität der Produkte und/oder Dienstleistungen* an. Zur Verdeutlichung des Sachverhalts, wird an dieser Stelle ein Auszug aus einem Interview mit dem Personalleiter eines großen Südtiroler Unternehmens der Chemiebranche wiedergegeben.

[...] wir waren gezwungen, mehr und besser zu produzieren und neue Produktmerkmale zu finden. Auslösende Faktoren waren der Wechsel im Management auf Konzernebene [...] und vor allem die Möglichkeit, mit höherer Kapazität zu produzieren und somit alles auszuschalten, was zu Stillstand, Verzögerungen und Qualitätsverlusten führt.

(M10, Sektor Chemie, 24)

Auffallend ist, dass an zweiter Stelle der angestrebten Zielsetzungen die *„Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Hinblick auf Gesundheit und Sicherheit“* genannt wurde (61%). Interessant ist in diesem Zusammenhang die Aussage eines Personalleiters eines großen Südtiroler Dienstleistungsunternehmens.

Alles begann mit einer Studie zur Ergonomie des Arbeitsplatzes [...]. Welche Krankheiten treten durch die Bedingungen am Arbeitsplatz auf? Ansteckungskrankheiten, Gelenksbeschwerden, Haltungsbeschwerden [...], Karpaltunnelsyndrom... Wir haben festgestellt, dass [...] die Presse die Schultern des Beschäftigten enorm belastete, was im Laufe der Jahre eine erhebliche Schädigung zur Folge hatte. ... Aus diesem Grund haben wir eine Ad-hoc-Lösung entwickelt, die [...] patentiert wurde, [...] eine geringere Belastung des Beschäftigten und eine Entlastung ermöglicht und gleichzeitig den Prozess beschleunigt.

(M9, Dienstleistungsbetrieb, 21-24)

Zu den weiteren Zielsetzungen, die mit der Einführung von organisatorischen Innovationen angestrebt wurden und denen die befragten Betriebe eine „hohe“ Bedeutung beimessen, gehören die *Stückkostenreduzierung* (46%), die *Verbesserung der Produktentwicklungsfähigkeit* (45%), die *Verbesserung des Kommunikations- und / oder Informationsmanagements innerhalb des Betriebes und / oder mit anderen Betrieben oder Institutionen* (42%). Auf die Reduzierung der *Ansprechzeit für Kunden und Lieferanten* legt mit 29% immerhin fast jedes dritte Unternehmen „hohen“ Wert.

2 In einer früheren Studie des AFI-IPL (Perkmann, Zeppa, Giovannacci, 2002) über Industrieunternehmen wurden die Gründe erhoben, welche die Unternehmen zur Einführung von partizipativen Modellen der Arbeitsorganisation veranlasst hatten. Die Studie hatte ergeben, dass über 70% der Unternehmen sich von der neuen Arbeitsorganisation hauptsächlich Produktionssteigerungen und qualitative Verbesserungen erwarteten. Weitere wichtige Beweggründe betrafen die Flexibilität (46%) und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen (39%).

In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass das Management mit der Einführung von organisatorischen Veränderungen in vielen Fällen gleichzeitig mehrere Ziele verfolgt. In innovativ ausgerichteten Betrieben folgen auf eine Innovation meist weitere Neuerungen, weshalb mit einer Zielsetzung gleichzeitig meist auch andere Ziele erreicht werden. Angestrebte Ziele und daraus resultierende innovative Methoden bereichern sich gegenseitig.

(... wir sind fest davon überzeugt, dass [...] Innovationen Veränderungen einleiten und dass diese in der Folge [ihrerseits] weitere Veränderungen auslösen....

(M10, Sektor Chemie , 67)

3.2.4 Hindernisse bei der Einführung von organisatorischen Veränderungen

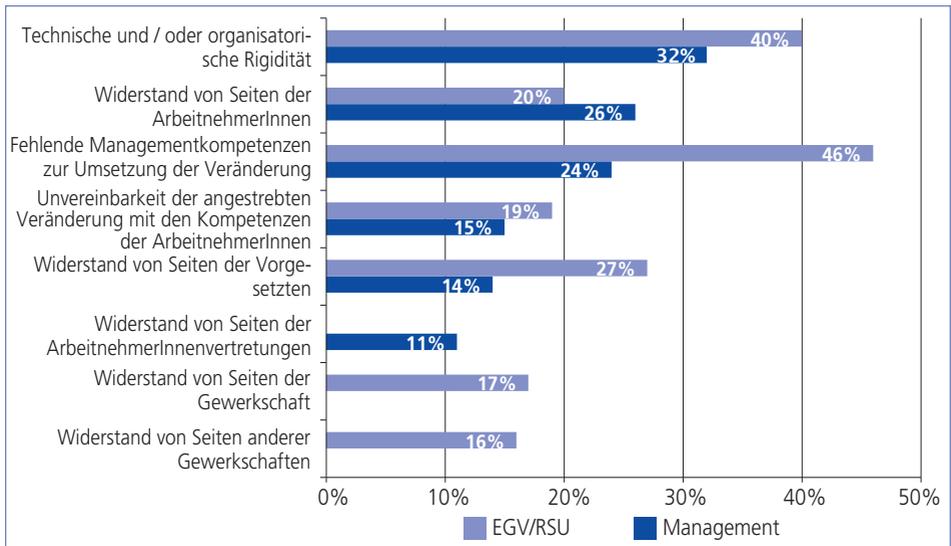
Die ablehnende Haltung der beteiligten Personen gegenüber den geplanten Veränderungen gehört zu den schwierigsten Herausforderungen einer Organisation. Dieser Widerstand kann auf Probleme der beteiligten Akteure, wie z. B. auf Wissensdefizite der Personen zurückzuführen sein, die ihnen die Anwendung der neuen Systeme nicht ermöglichen. In anderen Fällen werden selektiv lediglich die Nachteile von Veränderungen wahrgenommen, da es den Beteiligten schwerfällt, die Vorteile von Situationen zu verstehen, für welche es noch keine Erfahrungswerte gibt.

Laut Empfehlung der Fachliteratur (Albertini & Leoni 2009, Masini, 2005) ist es für den Erfolg von Veränderungsprozessen besonders wichtig, dass diese Vorhaben durch Maßnahmen und Initiativen begleitet werden, welche die Partizipationskultur und das Commitment der Beschäftigten stärken. An erster Stelle steht in diesem Zusammenhang auf jeden Fall die Kommunikation (Arlt und Prange, 2005: 143).

Zum Thema Widerstand gegen Veränderungen wurde beschlossen, dem Management und den betrieblichen Gewerkschaftsvertretungen (EGV/RSU) ähnliche Fragebögen vorzulegen, um die "Standpunkte" der beteiligten Akteure vergleichen zu können. Tatsächlich wurden für die Gewerkschaftsvertretungen mehr Antwortmöglichkeiten vorgesehen als im Fragebogen für das Management; außerdem wurden im Fragebogen für die Arbeitnehmervertreter zwei zusätzliche Fragen eingefügt, die direkt die Gewerkschaften betreffen. So befasst sich eine Frage mit dem Widerstand von Seiten anderer Gewerkschaften, die andere mit den Protesten in den eigenen Gewerkschaftsreihen.

Die Auswertung der Antworten zeigt erwartungsgemäß dass die Akteure unterschiedliche Ursachen für den Veränderungswiderstand verantwortlich machen, auch wenn es in einigen Punkten Übereinstimmung gibt.

Grafik 3.5: Widerstand gegen organisatorische Veränderungen aus der Sicht des Managements und der EGV/RSU in Südtiroler Unternehmen mit über 50 Beschäftigten im Zeitraum 2008-2010
Prozentsatz der Unternehmen / EGV/RSU, die folgende Hindernisse als „ziemlich“ oder „sehr“ groß eingeschätzt haben



Quelle: AFI – IPL 2010

Eines der größten Hindernisse bei der Einführung von organisatorischen Innovationen ist nach Aussage sowohl der Personalleiter als auch der EGV/RSU die *technische und/oder organisatorische Rigidität* der Unternehmensstruktur. Diese Rigidität wird sowohl vom Management (32%) als auch von den Gewerkschaftsvertretungen (40%) als „sehr“ oder „ziemlich“ hinderlich angesehen.

Erhebliche Schwierigkeiten bei der Einführung von organisatorischen Veränderungen ergeben sich nach Ansicht des Managements aus dem *Widerstand von Seiten der ArbeitnehmerInnen* (26%). Die EGV/RSU vertreten hingegen tendenziell einen anderen Standpunkt und machen eher das Management für Verzögerungen verantwortlich. Die befragten Gewerkschaftsvertreter sehen nämlich in den fehlenden *Managementkompetenzen*, die zur *Umsetzung von Veränderungen* unerlässlich sind, einen wichtigen Hinderungsgrund (46%). Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch die Tatsache, dass in jedem vierten Unter-

nehmen (24%) auch das Management selbst Kompetenzdefizite als „sehr“ oder „ziemlich“ hinderlich für Veränderungen ansieht.

Nachstehend ein Auszug aus einem Gespräch mit einem Personalverantwortlichen eines Metall verarbeitenden Unternehmens, der deutlich macht, wie schwierig die Umsetzung von Veränderungen sowohl für das Management als auch für das Personal ist.

„[Es ist nicht leicht], die Änderungen in Angriff zu nehmen. Wir haben leitende Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die seit über 20 Jahren [im Betrieb] sind und die gute Leistungen erbracht haben. Das, was sie seit 20 Jahren in einer bestimmten Art und Weise erledigen, sollen sie jetzt anders machen. Es ist dieser Prozess, der nicht einfach ist.“

(M2, Metallsektor, 81)

Es überrascht nicht, dass die EGV/RSU den „Widerstand von Seiten der Gewerkschaft“ und „von Seiten anderer Gewerkschaften“ als kaum relevante Hinderungsgründe ansehen; erstaunlich ist allerdings, dass auch für das Management der Widerstand der Gewerkschaft gegen Veränderung als solcher nicht als besonders hinderlich wahrgenommen wird. Denn nur in jedem zehnten Unternehmen (11%) wird der Widerstand von Seiten der Arbeitnehmervertretungen als „sehr“ oder „ziemlich“ hinderlich erlebt.

ORGANISATORISCHE INNOVATION UND QUALITÄT DER ARBEIT: DIE ROLLE DER DIREKTEN BETEILIGUNG

4.1 EINFÜHRUNG:

DIE BEZIEHUNGEN ZWISCHEN MANAGEMENT UND BELEGSCHAFT

In Kapitel 3 wurde die Struktur der technologischen und organisatorischen Innovation in den Südtiroler Unternehmen beschrieben. Es wurden insbesondere die Praktiken beschrieben, die die Unternehmen im Zuge von organisatorischen Innovationsmaßnahmen implementiert haben. In diesem Kapitel setzen wir unsere Betrachtungen fort und befassen uns mit dem möglichen Zusammenhang zwischen der organisatorischen Innovation und den Beteiligungsmodellen.

Zum besseren Verständnis des Zusammenhangs zwischen diesen beiden Begriffen sei nur auf die Notwendigkeit verwiesen, die von den globalen Marktdynamiken erforderlichen Anpassungen innerhalb der Unternehmen mit entsprechenden Kohäsions- und Konsensformen in der Unternehmensorganisation einzubauen. Diese Veränderungen, die zum Übergang von traditionellen und starren tayloristisch-fordistischen Produktionssystemen zu flexibleren und schlanke- ren Systemen der Lean Production geführt haben, machen eine Neuausrichtung der Beziehungen zwischen Management und Belegschaft erforderlich. Gerade der Untergang der fordistischen Fabrikproduktion hat in einigen besonders wachsamem, „aufgeklärten“ Unternehmen zu einer bewussten, wenn gleich von der Marktdynamik geforderten Neuausrichtung geführt. Diese Neuausrichtung brachte eine Verstärkung des Prinzips der Beteiligung, oder der Partizipation, mit sich. Unter Beteiligung im Unternehmen verstehen wir sämtliche Aktivitäten und Verhaltensweisen, die dazu führen, dass das Ergebnis eines betrieblichen Produktionsprozesses auf Entscheidungen beruht, die von mehreren Personen getroffen wurden; dabei sind die Organisationmitglieder aufgefordert, im Rahmen ihrer jeweiligen Zuständigkeiten in unterschiedlicher Form an dem besagten Prozess „teilzunehmen“ (*partem capere*). Jede technologische und/oder organisatorische Innovation kann nur dann voll zum Tragen kommen, wenn alle betei-

ligten Akteure bereit sind, eine aktive Rolle in der stattfindenden Veränderung zu übernehmen. Im Rahmen dieser Studie unterscheiden wir zwischen zwei Arten von Beteiligung. Bei der "direkten Beteiligung" findet die Partizipation zwischen Management und Beschäftigten in direkter und unmittelbarer Weise im Rahmen der Arbeitsbeziehungen statt. Anders verhält es sich bei der "indirekten Beteiligung", wo das gleiche Ziel durch dreiseitige Beziehungen zwischen Management, Beschäftigten und Gewerkschaft erreicht wird, wobei letztere eine Vermittlerrolle einnimmt.

Während in Kapitel 3 allgemein der Zusammenhang von Ursache und Wirkung von technologischer und organisatorischer Innovation im Unternehmen beschrieben wurde, soll in diesem Kapitel aufgezeigt werden, wie dieser Zusammenhang die Beziehungen im Unternehmen beeinflusst und echte Beteiligungsformen zwischen Management und Beschäftigten fördern kann. Im anschließenden Kapitel 5 werden hingegen die in den Südtiroler Unternehmen bestehenden Gewerkschaftsbeziehungen (indirekte Beteiligung) beschrieben, die keinesfalls als Alternative, sondern vielmehr als ergänzendes oder sogar synergetisches Instrument zu den spontanen und direkten Beziehungen zwischen Beschäftigten und Management anzusehen sind. Im Folgenden werden die Begriffe Beteiligung und Partizipation gleichbedeutend verwendet.

4.1.1 Der Idealtyp der direkten Beteiligung

Die direkte Beteiligung, d.h. die Gesamtheit der direkten Arbeitsbeziehungen zwischen Management und Beschäftigten zielt darauf ab, die Mitarbeiter aktiv in den betrieblichen Produktionsprozess einzubinden. Die Entwicklung dieser Beziehungen ist eine logische Folge der Transformation von Produktionsprozessen, die darauf abzielt die Unternehmensleistung, also Produktivität und Produktqualität, zu verbessern. Die Qualität der direkten Beteiligung bildet die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen.

Idealtypischerweise kann ein Modell der direkten Beteiligung postuliert werden, das einerseits zur Verbesserung der Unternehmensleistung beiträgt und andererseits die Ziele der Beschäftigten mit den Zielsetzungen des Unternehmens in Einklang bringt. Dieses Idealmodell würde deshalb die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen in Einklang bringen und damit Einfluss haben „auf die Gesamtheit der psychologischen Prozesse, die zur Entstehung, Steuerung und Aufrechterhaltung eines zielgerichteten freiwilligen Handelns führen“ (Kreitner und Kiniki, 2008).

Dieses Beteiligungsmodell basiert auf einer dezentralen Struktur des Entscheidungsprozesses, in der die Grundsätze der Delegation und der zielorientierten Arbeit gelten. Dieses Modell sieht vor, dass die Beschäftigten in den Entscheidungsprozess eingebunden werden und dass sie eine gewisse Verantwortung sowie die direkte Kontrolle (Selbstkontrolle) der erzielten Ergebnisse übernehmen. Es wird also vorausgesetzt, dass die Arbeitskräfte die Arbeit als eine natürliche Tatsache akzeptieren, dass sie zur Selbstdisziplin fähig und zur Übernahme von Verantwortung bereit sind. Ebenso wird angenommen, dass die Arbeitskräfte kreative Fähigkeiten besitzen und diese optimal einsetzen, und dass in den allermeisten Fällen das Potenzial der Arbeitskräfte in Wirklichkeit nur zum Teil genutzt wird.

Die Praktiken, die im Einklang mit dem oben postulierten Idealtyp der direkten Beteiligung stehen, werden in der Literatur oft als „High Performance Work Practices“ bezeichnet, also als „Hochleistungspraktiken“. In unserer Untersuchung konzentrieren wir uns auf diese Art von Beteiligungsformen, die das Potential und die Initiative der Mitarbeiter fördern und die, wie wir im Folgenden sehen werden, auch die Arbeitsqualität im Unternehmen beeinflussen können. Sowohl in der betriebswirtschaftlichen Literatur als auch in den Studien zum Human Resource Management (Personalverwaltung) werden diese High Performance Work Practices (im Folgenden kurz HPWP) vor allem in Hinblick auf deren Potenzial zur Verbesserung der Unternehmensleistung betrachtet. Hingegen haben Soziologen und Organisationsforscher die Anwendung dieser Praktiken deshalb begrüßt, weil sie ihrer Ansicht nach in der Lage sind, das (körperliche und geistige) Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern und zu verbessern. Es wäre falsch, die oben genannten Sichtweisen getrennt voneinander zu betrachten, denn beide Aspekte, d.h. der wirtschaftliche und der psychologisch-soziale Aspekt, sind eng miteinander verbunden und beide beeinflussen sich gegenseitig. Es handelt sich hier um Formen echter Partizipation, die notwendig sind, technologische Veränderungen und damit verbundene organisatorische Innovationen optimal zu verwirklichen. Für unsere Untersuchung ist die Tatsache interessant, dass die einschlägigen HPWP-Studien zu zwei unterschiedlichen Schlussfolgerungen gelangen. Die optimistische Schlussfolgerung sieht in den organisatorischen Veränderungen und der damit verbundenen Einführung partizipativer Praktiken ein Instrument zur Stärkung und Entwicklung der Arbeitskräfte. Die pessimistische Schlussfolgerung fürchtet dagegen, dass die neuen partizipativen Praktiken eine Zunahme der Arbeitsbelastung und eine verstärkte Kontrolle der Beschäftigten mit sich bringen. In der Realität hängen die tatsächlichen Konsequenzen

der neuen Praktiken von einer Vielzahl verschiedener Faktoren ab. Dazu gehören beispielsweise die Art der Technologie und der Produktionsprozesse, das Vertrauensniveau und Bemühungen von Arbeitnehmern und Arbeitgeber, die Vorbereitung der Arbeitskräfte für ihre neuen Aufgaben, die eventuelle Anpassung der Entlohnung an die höhere Verantwortung, die Verringerung der monotonen Tätigkeiten und das Ausmaß von Stress, der durch eine Arbeitsveränderung bewirkt wird.

4.1.2 Die Struktur des Kapitels

Wir befassen uns in diesem Kapitel mit partizipativen Praktiken, die das Potenzial aufweisen, die Ziele von Arbeitgeber und Arbeitnehmern in Übereinstimmung zu bringen. Theoretisch können diese Praktiken nicht nur die Unternehmensergebnisse verbessern, sondern auch die Motivation der Mitarbeiter positiv beeinflussen, was wiederum eine stärkere und effektivere Beteiligung an den Entscheidungsprozessen im Unternehmen zur Folge haben kann. Im folgenden präsentieren wir deshalb die Resultate unserer Datenerhebung in den Südtiroler Unternehmen. Insbesondere wollen wir klären, wie sich die Anwendung der neuen organisatorischen Praktiken auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer ausgewirkt hat. Von besonderem Interesse sind Veränderungen in der Qualität der Arbeit, inklusive Karrieremöglichkeiten, Arbeitsklima und anderer Aspekte (siehe Tabelle 4.1). Dabei machen wir uns die Tatsache zunutze, dass im Zuge unserer Studie Daten sowohl von den Unternehmen als auch den Arbeitnehmern gesammelt wurden.

Die Struktur des Kapitels ist in der nachstehenden Tabelle dargestellt: Horizontal sind die organisatorischen Veränderungen angeführt, die in dem untersuchten Unternehmen nach Aussage des Managements vorgenommen wurden; vertikal sind die Veränderungen angegeben, die von den Beschäftigten in der Qualität ihrer Arbeit wahrgenommen wurden.

Tabelle 4.1: Organisatorische Veränderungen und Qualität der Arbeit

		Qualität der Arbeit						
		Karriere- möglichkeit	Psychische Belastungen	Eintönigkeit/ Wieder- holung	Zugehörig- keitsgefühl	Zufriedenheit mit der eigen- en Arbeit	Eine interes- sante u. kreati- ve Tätigkeit	Arbeits- klima
Organisatorische Veränderungen	Job enrichment			↓		↓		
	Ziel- und ergebnisori- entiertes Arbeiten							
	Entscheidungs- spielraum	→				→		
	Projektgruppen							
	Qualitätszirkel	→				→		
	Personal- entwic- klungspläne			↓		↓		

Quelle: AFI-IPL 2010

Zunächst wird das Thema der Aufgabenanreicherung (Job Enrichment) vertieft. Anschließend befassen wir uns mit den Praktiken, die darauf abzielen, die Selbständigkeit und den Entscheidungsspielraum der Beschäftigten zu vergrößern. Dann werden die Praktiken des Teamworking, d.h. die Projektgruppen und Qualitätszirkel, und schließlich die Praktiken der Personalentwicklung beschrieben. Die Unterteilung der Praktiken in Kategorien dient ausschließlich dazu, die Beschreibung und die Analyse zu vereinfachen, denn in der Realität sind die verschiedenen Vorgangsweisen häufig eng miteinander verflochten sind und insbesondere von innovativen Unternehmen meist parallel eingesetzt werden.

4.2 AUFGABENBENANREICHERUNG (ODER JOB ENRICHMENT) UND BETEILIGUNG

Aufgabenanreicherung bedeutet eine Veränderung der Arbeitsgestaltung, durch die der Tätigkeitsbereich der Mitarbeiter erweitert und deren Vielseitigkeit und Polyfunktion gesteigert werden. Ziel ist es, den Mitarbeitern neue Aufgaben zu übertragen, was normalerweise mit einer Ausweitung der Kompetenzen einhergeht. Im Zuge der Aufgabenanreicherung können den Beschäftigten neue Ver-

waltungs- und Organisationsaufgaben übertragen werden, mit denen sie bisher nicht vertraut waren und die nicht zur täglichen Arbeitsroutine gehören. Ebenso kann der Aufgabenbereich des Mitarbeiters durch Tätigkeiten erweitert werden, die der gleichen oder einer anderen Organisationsebene zugeordnet sind und bisher zum Teil von anderen Personen erledigt wurden. In beiden Fällen ist diese Form der Partizipation ein wichtiges Instrument, um rasch und prompt auf organisatorische Veränderungen reagieren zu können. Durch die Erweiterung ihrer Aufgaben werden die Mitarbeiter zur stärkeren Partizipation motiviert, weil dies die Möglichkeit eröffnet, Wissen und berufliche Fähigkeiten zu verbessern. Dadurch entsteht ein Partizipationsprozess, der dazu führt, dass die Unternehmensziele (Produktivität, Flexibilität usw.) mit den Zielen des Mitarbeiters vereinbart werden. Wie bereits in Kapitel 3 ausgeführt (Grafik 3.3), gehört die Kompetenzerweiterung zu den Verfahren, die sich im Zeitraum 2008-2010 in den Südtiroler Unternehmen (64%) am stärksten durchgesetzt haben.

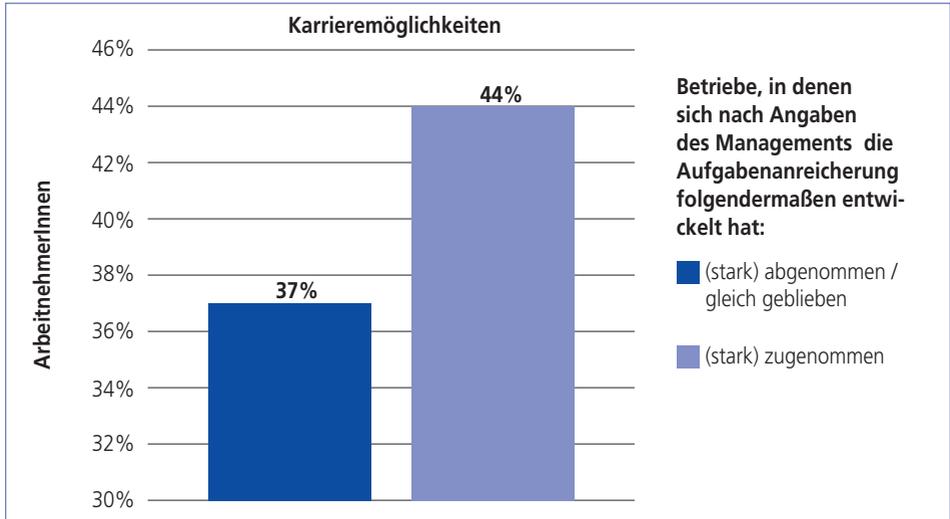
4.2.1 Die Aufgabenanreicherung verbessert die Karrierewahrnehmung

Die Aufgabenanreicherung führt in der Praxis zu einer Steigerung der beruflichen Kompetenzen der Mitarbeiter, die somit den Produktionsprozess ihres Unternehmens besser und umfassender kennen lernen. So überrascht es nicht, dass diese Beteiligungspraktik den Mitarbeitern auch zu einem Karriereaufstieg verhilft.

Die nachstehende Grafik belegt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Aufgabenbereicherung und der Wahrnehmung der Beschäftigten hinsichtlich ihrer Karrieremöglichkeiten besteht. In Unternehmen, in denen diese Beteiligungspraktik zugenommen hat, beurteilen 44% der Mitarbeiter ihre Karrieremöglichkeiten als gut. In Unternehmen, in denen der Einsatz dieser Praktik gleich geblieben ist oder sogar abgenommen hat, sehen nur 37% der Mitarbeiter die Möglichkeit eines beruflichen Aufstiegs.

Grafik 4.1: Arbeitsaufgaben auf höherem Anforderungsniveau und Karrieremöglichkeiten in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, deren Meinung nach es für die eigene Arbeitsstelle „eher“ oder „voll und ganz“ zutrifft, dass es Karrieremöglichkeiten gibt



Quelle: AFI – IPL 2010

Die größten Karrierechancen versprechen sich die Arbeitnehmer mit niedrigerer Einstufung, was vermutlich darauf zurückzuführen ist, dass in ihrem Fall eine bessere vertragliche Einstufung auch durch die Aufgabenanreicherung einfacher zu erreichen ist. Die Worte eines Managers, der im Metallsektor tätig ist, bestätigen dies:

„...was sie antreibt ist das Wissen, dass sie die vierte oder sogar die fünfte Stufe erreichen können, wenn sie mehr lernen....“
(M8, Metallsektor, 153)

Die Aufgabenanreicherung ermöglicht dem Mitarbeiter also eine aktive Beteiligung am Produktionsprozess. Aus wirtschaftlicher Sicht bzw. unter dem Gesichtspunkt der Flexibilität und der Produktivität erlaubt die Vielseitigkeit des Mitarbeiters dessen stärkere Einbindung. Gleichzeitig wirkt sich die Aussicht auf größere Karrierechancen positiv auf die Motivation des Mitarbeiters aus, der somit zu einer noch stärkeren Partizipation bereit ist.

4.3 BETEILIGUNG UND VERSTÄRKTES VERANTWORTUNGSBEWUSSTSEIN DES EINZELNEN

Einige der organisatorischen Praktiken, deren Einsatz im Zeitraum 2008-2010 zugenommen hat, sind einem Beteiligungsmodell zuzuordnen, das auf ein verstärktes Verantwortungsbewusstsein der am Produktionsprozess beteiligten Mitarbeiter setzt. Diese Kategorie umfasst: Zielorientierte Arbeit („Management by Objectives“), Dezentralisierung des Entscheidungsspielraums und Selbstkontrolle. In allen drei Fällen sollten die Mitarbeiter eine mehr oder weniger große Entscheidungsautonomie erhalten. Diese Entscheidungsautonomie soll die intrinsische Motivation des Mitarbeiters fördern, die als Basis für die Entwicklung eines partizipativen Arbeitsklimas innerhalb der Organisation gilt und die am ehesten erreicht wird, wenn „durch die korrekte und selbständige Aufgabenerledigung ein inneres Gefühl der Zufriedenheit entsteht [...]“ (Kreitner und Kiniki, 2008). Ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein des Mitarbeiters kann erhebliche emotionale wie auch intellektuelle Auswirkungen haben. Der Mitarbeiter wird aufgewertet, weil seine Intelligenz und seine Entscheidungsfähigkeit, seine Individualität sowie seine Bestrebungen und Ambitionen Anerkennung finden.

Die Einführung dieser Praktiken erfolgt meist aus wirtschaftlichen Gründen, und zwar weil sie dem Unternehmen erlauben, eine „ständige Verbesserung“ zu verfolgen in einem Umfeld, wo die Anpassung an Marktveränderungen nicht mehr außergewöhnliche und vorübergehende Ereignisse, sondern den Normalfall darstellen. Um diese immer komplexeren Situationen zu bewältigen, werden den Mitarbeitern meist, wenn auch in begrenztem Umfang, Managementaufgaben übertragen.

Die Grafik 3.3 hat gezeigt, dass die organisatorischen Praktiken zur Stärkung des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeiter in vielen Südtiroler Unternehmen starke Beachtung finden.

Im Zeitraum 2008-2010 hat die Praktik der „zielorientierten Arbeit“ in 52% der befragten Unternehmen zugenommen. Eine geringere Verbreitung, aber dennoch beachtliche Resultate verzeichnen die beiden anderen genannten Verfahren, d.h. Selbstkontrolle und Dezentralisierung der Entscheidungen, deren Einsatz im Zeitraum 2008-2010 in 36% und 30% der Unternehmen zugenommen hat.

4.3.1 Das zielorientierte Arbeiten reduziert die Monotonie aber erhöht die psychische Belastung

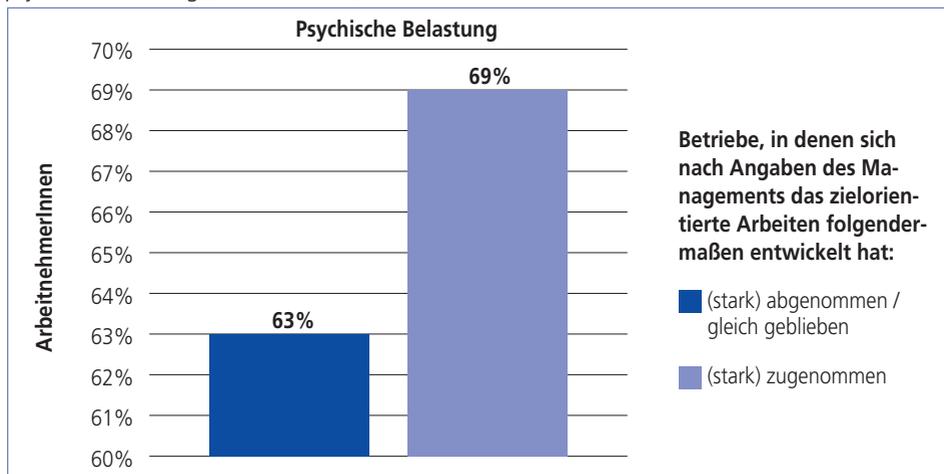
Eine erste Beteiligungsform zur Stärkung des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeiter ist die zielorientierte Arbeit. Zu dieser Kategorie zählt eine Methode

des Personalmanagements, die auf der Gegenüberstellung der Zielvorgaben und der tatsächlich erreichten Ziele für jeden Mitarbeiter basiert. Für eine erfolgreiche Anwendung dieser Praktik müssen die vom Arbeitgeber festgelegten Ziele bestimmte Kriterien erfüllen. So müssen die Ziele zum Beispiel klar und genau definiert werden und objektiv messbar sein; sie müssen eine Herausforderung darstellen bzw. über die normale Arbeitsleistung hinausgehen. Ferner muss es sich um erreichbare und in den Möglichkeiten des betreffenden Mitarbeiters liegende Ziele handeln.

Die Beteiligungspraktik der zielorientierten Arbeit kann zweierlei Wirkungen haben. Auf der einen Seite mag die psychische und intellektuelle Belastung zunehmen, auf der anderen Seite fallen durch die größere Verantwortung des Mitarbeiters weniger eintönige und sich wiederholende Aufgaben an. Unsere Daten belegen, dass in den Unternehmen, in denen die zielorientierte Arbeit zugenommen hat, 69% der Beschäftigten über psychische/intellektuelle Belastung klagen. Dieser Prozentsatz sinkt auf 63% in den Unternehmen, in denen der Einsatz dieser Praktik abgenommen hat oder gleich geblieben ist.

Grafik 4.2: Zielorientiertes Arbeiten und psychische Belastung in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die in Bezug auf die eigene Arbeitsstelle behaupten, dass sie durch psychische Belastung „ziemlich“ oder „sehr“ belastet werden



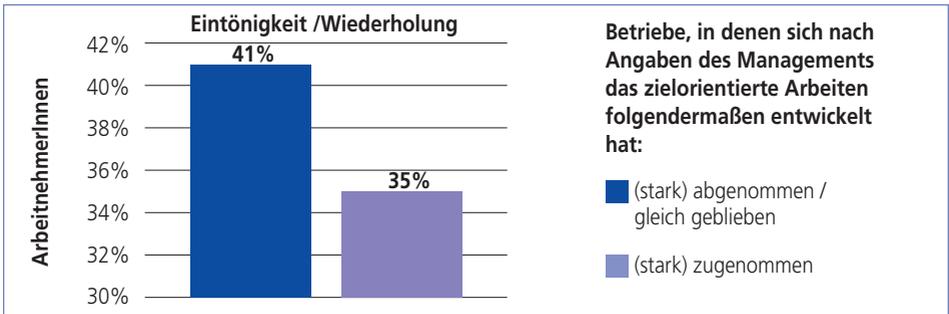
Quelle: AFI – IPL 2010

Umgekehrt verhält es sich bei den Zahlen, wenn nach der Eintönigkeit und/oder Wiederholung der Arbeitstätigkeit gefragt wird. In den Unternehmen, in denen die zielorientierte Arbeit im Zeitraum 2008-2010 zugenommen hat, klagen 35%

der Beschäftigten über Eintönigkeit und Wiederholung; in den Unternehmen, in denen diese Praktik abgenommen hat oder gleich geblieben ist, liegt der Prozentsatz bei 41 %.

Grafik 4.3: Zielorientiertes Arbeiten und Eintönigkeit /Wiederholung in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die in Bezug auf die eigene Arbeitsstelle behaupten; dass sie durch Eintönigkeit/Wiederholung „ziemlich“ oder „sehr“ belastet werden



Quelle: AFI – IPL 2010

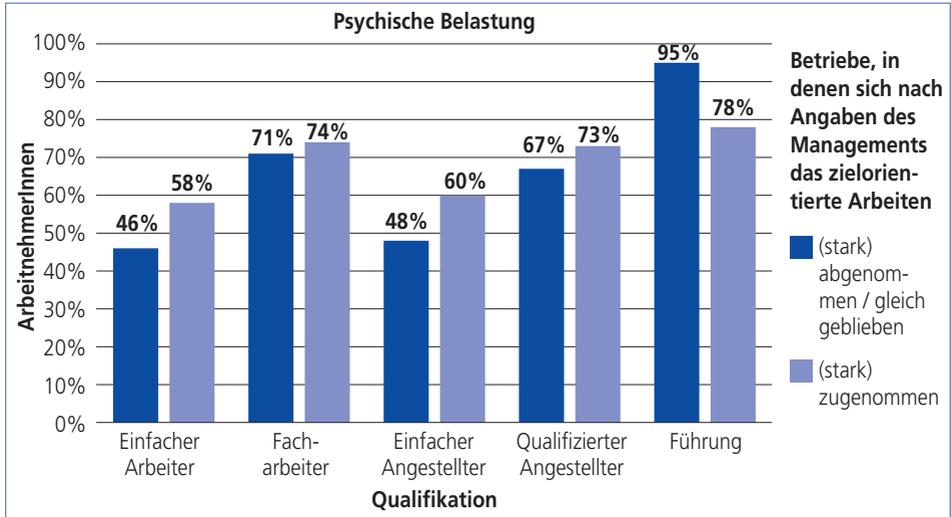
4.3.2 Zielorientierte Arbeit führt zu höherer Belastung der Arbeitnehmer im Allgemeinen, während der Stress für Führungskräfte abnimmt

Während sich also diese partizipative Praktik auf die psychische und intellektuelle Belastung einerseits und die Eintönigkeit und Wiederholung der Arbeitstätigkeit andererseits auswirkt, gilt dies nicht für die Gruppe der mittleren Führungskräfte, für die höherer Stress (95%) eher mit einer Verringerung der zielorientierten Arbeitsweise zusammenhängt. In den Unternehmen, die im Zeitraum 2008-2010 diese Beteiligungspraktik verstärkt eingesetzt haben, sinkt der Prozentsatz der mittleren Führungskräfte, die über Stress klagen, von 95% auf 78%.

In allen anderen Berufsgruppen führt die Verstärkung der zielorientierten Arbeit hingegen zu einem Anstieg derjenigen, die ihre Tätigkeit als psychisch und intellektuell belastend bezeichnen.

Grafik 4.4: Zielorientiertes Arbeiten und psychische Belastung in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen nach Qualifikation, die in Bezug auf die eigene Arbeitsstelle behaupten, dass sie durch psychische Belastung „ziemlich“ oder „sehr“ belastet werden



Quelle: AFI-IPL 2010

Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass die zielorientierte Arbeitsweise zu einer Verantwortungsverlagerung innerhalb der Organisation führt, wodurch sich die Kontrollaufgaben der Führungskräfte verringern und der Druck auf die anderen Mitarbeiter entsprechend zunimmt. Mit anderen Worten, bei diesen neuen Formen der Arbeitsorganisation ist der Einsatz dieser Praktik eng mit einer Dezentralisierung des Entscheidungsspielraums und folglich mit einer teilweisen Verlagerung der Verantwortung von den oberen auf die unteren Unternehmensebenen verbunden.

4.3.3 Der Entscheidungsspielraum verbessert die Arbeitsqualität von weniger spezialisierten Arbeitskräften

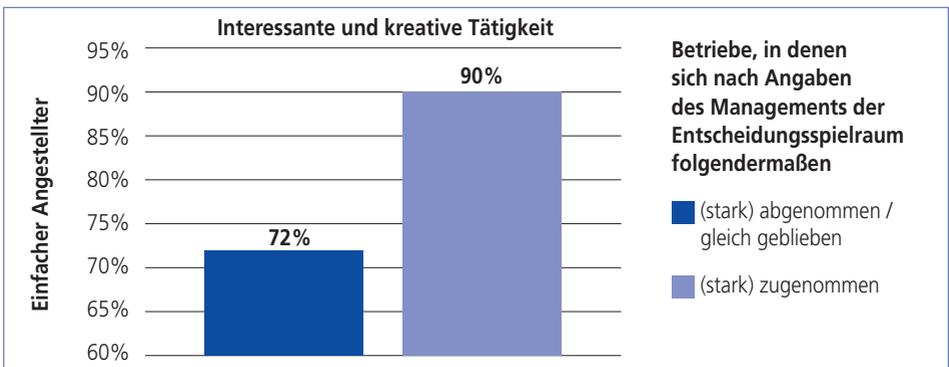
Unter Entscheidungsspielraum verstehen wir die Entscheidungsbefugnis des Mitarbeiters, die es erleichtert, bestimmte Unternehmensziele zu forcieren und umzusetzen. Bei der Dezentralisierung des Entscheidungsspielraumes handelt es sich um eine andere Beteiligungspraktik, die Teil von Maßnahmen zur Stärkung der Verantwortung des Einzelnen sein kann. In Südtirol hat die Praktik des „Entscheidungsspielraums“ in 30% der befragten Unternehmen, d.h. in jedem dritten Un-

ternehmen, zugenommen. Auch in diesem Fall wird durch die Erweiterung des Entscheidungsspielraums Verantwortung von oben nach unten übertragen, da Entscheidungen, die bisher nur auf bestimmten Hierarchieebenen gefällt werden konnten, nunmehr auf untergeordneten Ebenen getroffen werden können. Wie man sich unschwer vorstellen kann, mag die Einführung einer solchen Praktik eine positive Wirkung vor allem auf die Beschäftigten der unteren Ebenen der Unternehmenshierarchie haben. Mitarbeiter, die bisher keinerlei Entscheidungsbefugnis hatten, werden die Verstärkung ihres Entscheidungsspielraums stärker positiv wahrnehmen. Dies zeigt sich auch in unseren Daten. Dementsprechend ist in den Produktionsbetrieben, in denen diese Praktik zugenommen hat, die Zahl der einfachen Angestellten, die ihre Tätigkeit als kreativ und interessant bezeichnen, sowie die Zahl der einfachen Arbeiter, die größere Karriereemöglichkeiten für sich sehen, prozentual höher.

Die nachstehende Grafik 4.5 macht dies deutlich. In den Unternehmen, in denen der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter zugenommen hat, bezeichnen 90% der einfachen Angestellten ihre Tätigkeit als sehr kreativ und interessant, im Gegensatz zu 72% der Beschäftigten, die der gleichen Kategorie angehören, aber in Unternehmen arbeiten, in denen der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter nicht zugenommen hat.

Grafik 4.5: Entscheidungsspielraum und Kreativität der Tätigkeit in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der einfachen Angestellten, die mit Bezug auf die eigene Arbeitsstelle behaupten, dass es „eher“ oder „voll und ganz“ zutrifft, dass die Tätigkeit kreativ und interessant ist



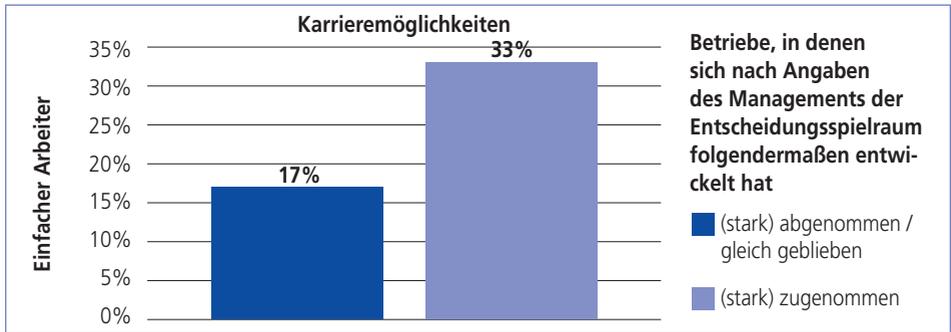
Quelle: AFI-IPL 2010

Ein ähnlicher Zusammenhang ist im Verhältnis zwischen der Zuweisung von Entscheidungsspielraum und der Wahrnehmung von Karriereemöglichkeiten festzu-

stellen. Auch in diesem Fall handelt es sich um eine weniger qualifizierte Kategorie von Arbeitskräften, nämlich um die einfachen Arbeiter. In Unternehmen die den Entscheidungsspielraum der Belegschaft ausweiteten, sahen 33% dieser Arbeiter ziemlich oder sehr gute Karrieremöglichkeiten, während es in Unternehmen, in denen der Entscheidungsspielraum nicht erhöht wurde, nur 17% der Beschäftigten in dieser Kategorie sind.

Grafik 4.6: Entscheidungsspielraum und Karrieremöglichkeiten in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der einfachen Arbeiter, deren Meinung nach es für die eigene Arbeitsstelle „eher“ oder „voll und ganz“ zutrifft, dass es Karrieremöglichkeiten gibt



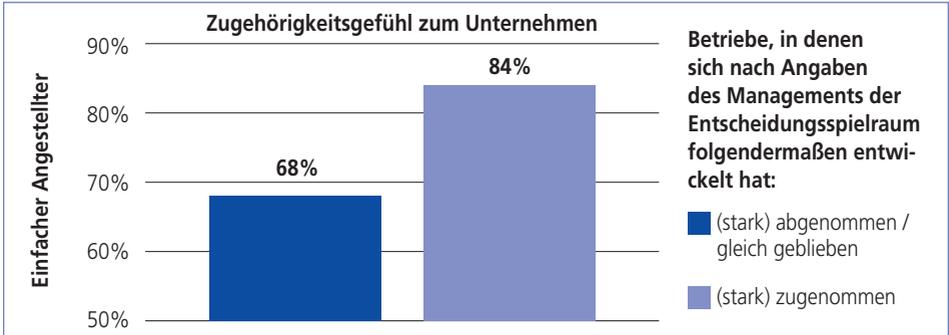
Quelle: AFI-IPL 2010

Zugehörigkeitsgefühl und Gruppensinn kommen hauptsächlich in der Wahrnehmung einer gemeinsamen Identität zum Ausdruck; im Unternehmen ist sie das Ergebnis von Führungsentscheidungen, aber sie entsteht auch durch den Beitrag einzelner Mitarbeiter. Ohne Zweifel regt ein gewisser Grad an Beteiligung bei Entscheidungen die Mitarbeiter zu Zusammenhalt an, indem die eigenen Vorstellungen offener und gemeinsam geteilte Arbeitsmethoden übernommen werden, eben einen gemeinsame Identität aufgebaut wird. Unsere Daten zeigen in der Tat, dass sich Mitarbeiter um so mehr als Teil des Unternehmens fühlen, je mehr dezentrale Entscheidungsprozesse implementiert werden.

Ein deutlicher Zusammenhang besteht auch in diesem Fall nur für die weniger qualifizierten Berufsgruppen. In den Unternehmen, in denen der Entscheidungsspielraum im Zeitraum 2008-2010 ausgeweitet wurde, zeigen 84% der „einfachen Angestellten“ ein großes Zugehörigkeitsgefühl; dieser Prozentsatz sinkt auf 68% in Unternehmen, in denen diese Praktik nicht vermehrt eingesetzt wurde.

Grafik 4.7: Entscheidungsspielraum und Zugehörigkeitsgefühl in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der einfachen Angestellten, die mit Bezug auf für die eigene Arbeitsstelle behaupten, dass es „eher“ oder „voll und ganz“ zutrifft, dass es ein hohes Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen gibt

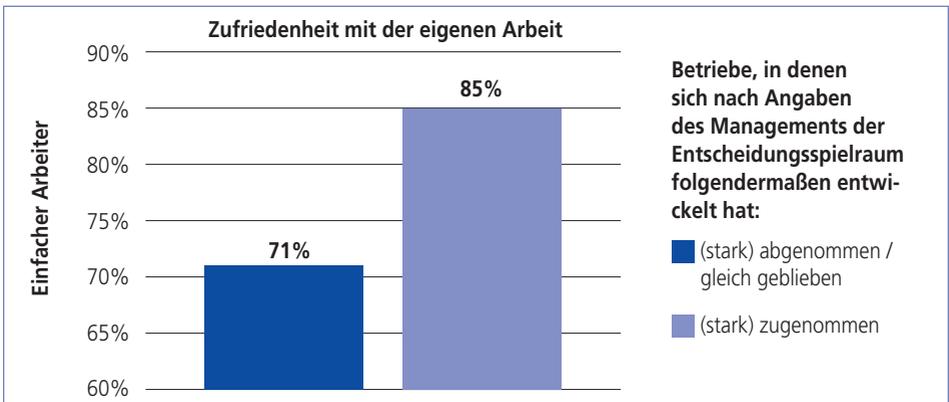


Quelle: AFI-IPL 2010

Die bisher analysierten Daten lassen den Schluss zu, dass Beschäftigte, die über einen größeren Entscheidungsspielraum verfügen, im Allgemeinen auch zufriedener mit ihrer Arbeit sind. Die Antworten sind in der nachstehenden Grafik dargestellt.

Grafik 4.8: Entscheidungsspielraum und Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der einfachen Arbeiter, die erklären, mit der eigenen Arbeit „ziemlich“ oder „sehr“ zufrieden zu sein



Quelle: AFI-IPL 2010

85% der einfachen Arbeiter, deren Entscheidungsspielraum zugenommen hat, sind mit ihrer Arbeit zufrieden. Die Zahl der positiven Antworten (ziemlich und

sehr zufrieden) sinkt auf 71% in Unternehmen, in denen diese Praktik im Zeitraum 2008-2010 abgenommen hat oder gleich geblieben ist.

Insgesamt zeigen die Daten, dass sich ein größerer Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter positiv auf die Arbeitsqualität auswirkt. Das gilt im Besonderen für die weniger spezialisierten Mitarbeiter, die in der Regel ein sehr eingeschränktes Tätigkeitsfeld haben. Mitarbeiter, die stärker an Unternehmensentscheidungen beteiligt werden, bewerten auch ihre Karrieremöglichkeiten positiver und betrachten ihre Tätigkeit als kreativ und interessant. All dies führt im Allgemeinen zu einer größeren Arbeitszufriedenheit und somit zu einem stärkeren Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen, welches die Grundvoraussetzung für ein partizipatives Arbeitsklima bildet.

Beteiligung und Leistungsanerkennung

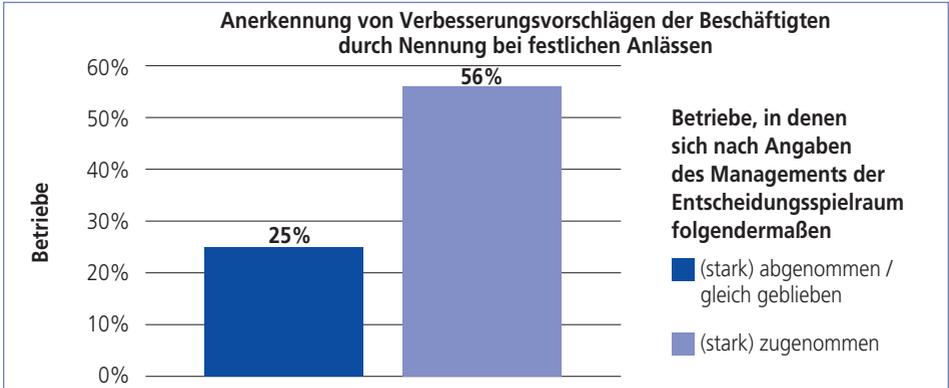
Die Ergebnisse unserer Studie zeigen einen direkten Zusammenhang zwischen der Erweiterung des Entscheidungsspielraums der Mitarbeiter und der Einführung von Anreizsystemen, mit denen Vorschläge und Anregungen der Mitarbeiter wirtschaftlich und statusmäßig honoriert werden. Die Rolle des Arbeitnehmers beschränkt sich heute nicht mehr darauf, Befehle des Management auszuführen, sondern mitzudenken und die Organisationstätigkeit zu unterstützen. Seine Ideen und seine Problemlösungsfähigkeiten können dabei durch öffentliche Anerkennungen und Auszeichnungen bei betriebsinternen Veranstaltungen, in Mitarbeiterzeitingen und nicht zuletzt durch Geldprämien belohnt werden.

Im Rahmen dieser Studie haben wir die Antworten der Unternehmensleitung zu den Fragen über die Erweiterung des Entscheidungsspielraums der Mitarbeiter und die Einführung der oben genannten Anreizsysteme ausgewertet und verglichen.

Die nachstehende Grafik zeigt, dass nach Angaben des Managements in 56% der Unternehmen, in denen sich der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter im Zeitraum 2008-2010 erweitert hat, Mitarbeiterauszeichnungen im Rahmen von Betriebsveranstaltungen stattfinden. Im Vergleich dazu gibt es diese Form der Anerkennung nur in 25% der Unternehmen, in denen diese Praktik im Zeitraum 2008-2010 nicht zugenommen hat.

Grafik 4.9: Entscheidungsspielraum und Anerkennungssysteme bei festlichen Anlässen in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der Betriebe, wo es Anerkennungssysteme von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten durch Nennung bei festlichen Anlässen oder Veröffentlichungen auf Anschlagtafeln und in der Betriebszeitung gibt

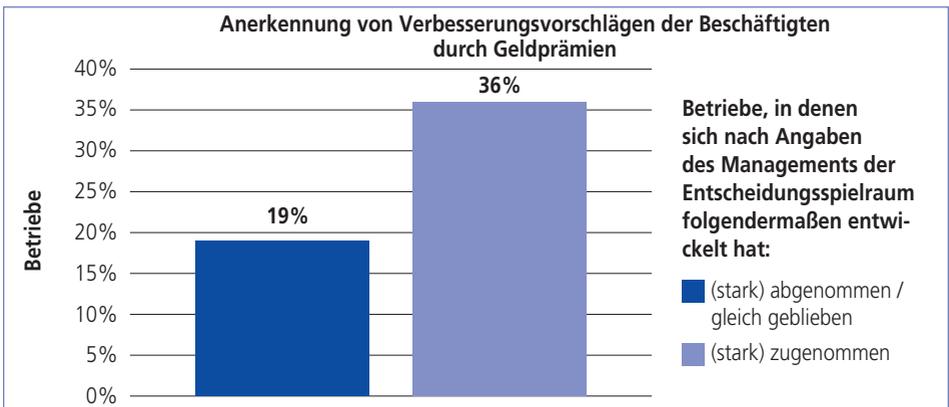


Quelle: AFI-IPL 2010

Ähnlich verhält es sich bei den Geldprämien, die fast doppelt so häufig (36% gegen 19%) sind in Unternehmen, in denen der Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter im Zeitraum 2008-2010 zugenommen hat (siehe nachstehende Grafik).

Grafik 4.10: Entscheidungsspielraum und Anerkennungssysteme durch Geldprämien in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der Betriebe, wo es Anerkennungssysteme von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten durch Geldprämien gibt



Quelle: AFI-IPL 2010

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Unternehmen, die Beteiligungsstrategien eingeführt haben, häufiger über Anreizsysteme verfügen.

Ein besonnenes Management ist sich der Bedeutung dieser Mechanismen bewusst, um ein partizipatives Arbeitsklima zu schaffen, das die Mitarbeiter dazu motiviert, selbständig Entscheidungen zur Lösung bestimmter Probleme in der Produktion oder bei der Umsetzung organisatorischer Veränderungen im Unternehmen zu treffen.

4.4 TEAMWORK

Seit jeher hat sich der Mensch als Individuum durch die Interaktion mit seinem kulturellen und sozialen Umfeld weiterentwickelt. Zusammenarbeit befähigt die Mitglieder einer Gruppe, Schwierigkeiten zu überwinden und auftretende Probleme zu lösen.

Im Unternehmen ist die "Arbeitsgruppe" eine Form der Arbeitsorganisation, bei der Produktionsprozesse so organisiert werden, dass enge Koordination innerhalb stabiler Gruppen von Mitarbeitern erforderlich ist. Solche Arbeitsgruppen sind im Rahmen der neuen Produktions- und Organisationsmodelle immer häufiger anzutreffen. Die Einführung von Arbeitsgruppen bietet die Möglichkeit, die unterschiedlichen Kompetenzen der Gruppenmitglieder zu bündeln.

Eine Beschreibung, was eine Arbeitsgruppe konkret ist, und die deren Handlungsspielraum illustriert, liefert uns der Personalleiter eines großen Südtiroler Unternehmens, der im Rahmen dieser Studie interviewt wurde:

„[In unserem Unternehmen] gibt es selbst organisierte Arbeitsgruppen: Das heißt, die Mitarbeiter organisieren sich selbständig und wählen selber den Verantwortlichen dieses Produktionssegments [...] Wenn in diesem Segment bzw. in dieser Produktionsphase etwas geändert werden muss, organisiert sich das Segment selbst und trifft die am besten geeigneten Entscheidungen im Rahmen der vorgegebenen Projektziele“

(M3, Metallsektor, 19)

4.4.1 Klassifizierungen von Arbeitsgruppen

Eine erste Klassifizierung unterscheidet die Arbeitsgruppen nach ihrer zeitlichen Dauer. Die Tätigkeit von ständigen Arbeitsgruppen ist Teil der normalen Arbeitsroutine der einzelnen Gruppenmitglieder (z.B. Qualitätszirkel). Die Tätigkeit von zeitlich begrenzten Arbeitsgruppen ist häufig mit der Umsetzung eines bestimmten Projektes verbunden (z.B. Projektgruppen).

Eine zweite wichtige Klassifizierung unterscheidet die Arbeitsgruppen nach ihrer Einbindung in den Produktionsprozess: In diesem Fall spricht man von a) On-Line-Gruppen, die häufig Einfluss auf die Beschäftigungshierarchie und die Arbeitsteilung haben (z.B. Projektgruppen) und b) Off-Line-Gruppen zur Unterstützung des Produktionsprozesses (z.B. Verbesserungsgruppen oder Qualitätszirkel). Im ersten Fall, der im obigen Interviewauszug gut beschrieben wird, sorgt die Projektgruppe faktisch für eine Verlagerung der Kontrollaufgaben von oben nach unten, wodurch im Unternehmen ein echter Demokratisierungsprozess in Gang gesetzt wird. Mit anderen Worten, mit dieser Organisationsform findet ein Wandel von der klassischen hierarchischen Kontrolle zur so genannten Kontrolle unter Gleichen ("Peer Pressure") statt, d.h. Kontrolle und Motivierung durch die einzelnen Mitglieder der Gruppe. Dies trägt dem primären Bedürfnis des Einzelnen Rechnung, von den anderen akzeptiert und respektiert zu werden.

Im zweiten Fall hingegen besteht die Aufgabe des "Qualitätszirkels" darin, die Beschäftigten in ihre Arbeit einzubinden mit dem Ziel, Mängel im Produktionsprozess zu beseitigen und die Qualität des produzierten Outputs zu verbessern. Sie haben im Wesentlichen eine beratende Funktion und tragen unter Umständen zur Prozessinnovation bei, wobei der Fokus meist mehr auf die Vermeidung von Verschwendung als auf die Produktinnovation gerichtet ist.

Unsere Studie befasst sich im Besonderen mit den Projektgruppen und den Qualitätszirkeln. Die Projektgruppen stellen eine besondere Kategorie dar, da sie als echte Innovation in der Art und Weise der Arbeitsorganisation gelten und, wenn auch nur vorübergehend und im Rahmen der Entwicklung eines bestimmten Projektes, eine progressive Abflachung der Unternehmenshierarchie bewirken. Dagegen sind Qualitätszirkel ständige Arbeitsgruppen, die sich regelmäßig treffen, um im Arbeitsablauf auftretende Probleme zu prüfen und im Rahmen der vom Management festgelegten Qualitätsziele Lösungen zu finden. Ihre Hauptaufgabe ist also nicht die Produktinnovation im engeren Sinne, sondern vielmehr die Verbesserung der Produktionsprozesse durch die Beseitigung von "Nichtkonformitäten".

Nachdem wir abschließend geklärt haben, wie diese Beteiligungspraktiken im Rahmen der modernen Unternehmensorganisationen funktionieren, erscheint es interessant, nicht nur die tatsächliche Verbreitung dieser Praktiken, sondern auch und vor allem ihre positiven Auswirkungen auf das Betriebsklima zu betrachten und die damit verbundenen beruflichen Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten zu analysieren. Diese Aspekte sind außerordentlich wichtig, da – wie oben bereits mehrfach erwähnt - die Arbeitsqualität eine bedeutende Rolle spielt im

Bestreben, die Ziele der Mitarbeiter mit den Produktivitätszielen des Unternehmens in Einklang zu bringen bzw. ein partizipatives Arbeitsklima zu schaffen, das Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung technologischer und organisatorischer Innovation ist.

4.4.2 Die Verbreitung von Arbeitsgruppen in Südtirol

In den mittleren und großen Südtiroler Unternehmen sind Arbeitsgruppen bereits seit den 90er Jahren stark verbreitet wie in einer früheren AFI-IPL Studie bereits gezeigt wurde (Perkmann, Zeppa, Giovannacci 2001).

Nach den Angaben der befragten Personalleiter wurden im Zeitraum 2008-2010 in 43% der Südtiroler Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten verstärkt Projektgruppen eingesetzt, während in fast jedem dritten Unternehmen (31%) die Beschäftigten verstärkt in Qualitätszirkel einbezogen werden (Grafik 3.3).

Alles in allem zeigen die Zahlen, dass derzeit vor allem die Projektgruppen immer häufiger als eine Organisationsform angesehen werden, die den aktuellen Erfordernissen der Unternehmen im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Produkte oder Prozesse zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf den internationalen Märkten Rechnung trägt. Ein verstärkter Einsatz von Qualitätszirkeln hat vielerorts bereits in den vergangenen zwei Jahrzehnten stattgefunden, als Qualität und Vermeidung von Verschwendung als vorrangiges strategisches Thema galten³.

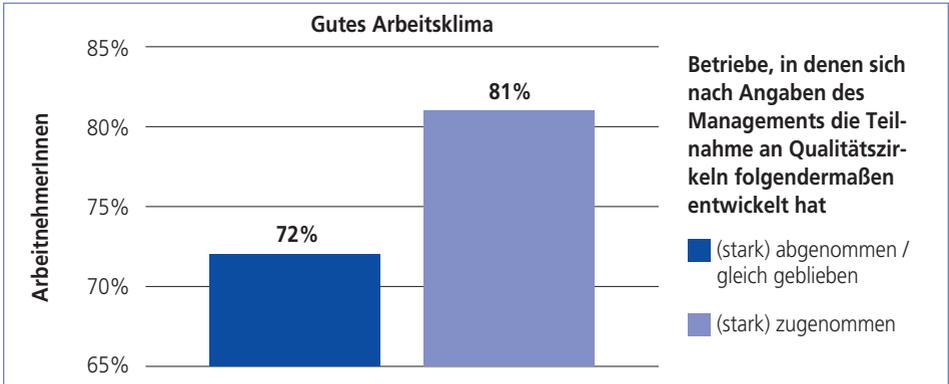
4.4.3 Die positiven Auswirkungen von Qualitätszirkeln auf das Arbeitsklima

Organisationsmodelle, die eine Einbeziehung der Beschäftigten in Qualitätszirkel vorsehen, wirken sich generell positiv auf das Arbeitsklima aus. Demnach zeigen unsere Daten, dass in Unternehmen, in denen verstärkt Qualitätszirkel eingesetzt werden, ein gutes Arbeitsklima herrscht (81% der Beschäftigten sind zufrieden, siehe Grafik 4.11). In Unternehmen, in denen der Einsatz dieses Instruments verringert wurde oder unverändert geblieben ist, wird das Arbeitsklima von 72% der Beschäftigten positiv bewertet.

³ Das Konzept der "Qualitätszirkel" wurde in den 50er Jahren in Japan entwickelt, aber erst in den 70er Jahren in den westlichen Ländern eingeführt, wo es vor allem in den darauf folgenden zwei Jahrzehnten Verbreitung fand.

Grafik 4.11: Teilnahme an Qualitätszirkeln und gutes Arbeitsklima in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die mit Bezug auf die eigene Arbeitsstelle behaupten, dass es „eher“ oder „voll und ganz“ zutrifft, dass es ein gutes Arbeitsklima gibt



Quelle: AFI-IPL 2010

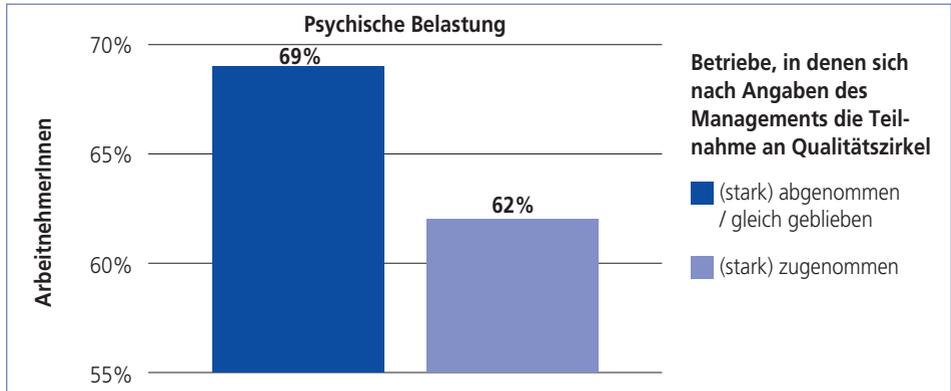
Ein gutes Arbeitsklima durch die stärkere Einbeziehung der Beschäftigten in Qualitätszirkel sehen vor allem die Facharbeiter, was vermutlich darauf zurückzuführen ist, dass sie von dieser Form der Beteiligung besonders stark betroffen sind. Daraus lässt sich ableiten (und die Daten bestätigen es), dass dieses Instrument vor allem in Unternehmen eingesetzt wird, in denen die Facharbeiter mehr als die Hälfte der Belegschaft stellen.

4.4.4 Die Arbeit in Qualitätszirkeln verringert die psychische Belastung der Beschäftigten

Die Qualität des Arbeitsklimas wird von den Beschäftigten intuitiv auch mit der empfundenen psychischen und intellektuellen Belastung verknüpft. Aus der Grafik geht hervor, dass in den Unternehmen, in denen der Einsatz von Qualitätszirkeln zugenommen hat, 62% der Beschäftigten Stress empfinden, das sind 7 Prozentpunkte weniger als in Unternehmen, in denen diese Praktik abgenommen hat oder gleich geblieben ist (69%).

Grafik 4.12: Teilnahme an Qualitätszirkeln und psychische Belastung in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die in Bezug auf die eigene Arbeitsstell behaupten, dass sie durch psychische Belastung „ziemlich“ oder „sehr“ belastet werden



Quelle: AFI-IPL 2010

Es ist bekannt, dass das empfindliche Gleichgewicht in der Arbeit mit Kollegen häufig durch Faktoren wie Unerfahrenheit, mangelnde Motivation, übermäßigen Ehrgeiz einzelner Mitarbeiter usw. beeinträchtigt wird. Wie unsere Studie zeigt, können diese Arbeitsklimaprobleme in Unternehmen vermieden oder vermindert werden, die ihre Tätigkeit auf Arbeitsgruppen aufbauen und die Technik des „Team Building“ anwenden. Einige im Rahmen dieser Studie durchgeführte Befragungen zu den qualitativen Aspekten zeigen, dass viele Unternehmen diese Technik einsetzen, um Bereitschaft zur Zusammenarbeit und Zielteilung zu fördern.

„Im Laufe der Zeit hat das gegenseitige Kennenlernen in der Gruppe alle Mitglieder in die Lage versetzt, Anzeichen von Stress, Spannung oder Wut, wie sie in schwierigen Arbeitssituationen entstehen, zu erkennen das macht es leichter, eventuell auftretende Konflikte zwischen Kollegen zu entschärfen bzw. sie richtig einzuordnen und als Teil der normalen Interaktion zu betrachten Alles in allem herrscht in der Gruppe ein guter Teamgeist und eine gewisse Harmonie...“

(M9, Dienstleistungssektor, 15-35)

Wenn die Gruppenmitglieder in die Lage versetzt werden, den Kollegen mehr Vertrauen entgegen zu bringen, die gegenseitige Zusammenarbeit und das Zugehörigkeitsgefühl zu verbessern, können Stresssituationen besser bewältigt werden.

Auch die Verwaltungsautonomie (Selbstverwaltung), die Arbeitsgruppen traditionell besitzen, kann zur Vermeidung des Stress beitragen; beispielsweise können die Mitglieder meist ihre Tätigkeit völlig selbständig gestalten, vor allem was die Arbeitszeiten und die sonstigen Aspekte des Arbeitsverhältnisses, die potenzielle Stressfaktoren darstellen, angeht.

Interessant ist in diesem Zusammenhang der folgende Interviewauszug:

„[...]Nachdem die Ausrichtung des Projektes entschieden ist, handelt die Gruppe völlig frei im Rahmen der getroffenen Entscheidung. Sie hat insofern einen großen Handlungsspielraum, als der Einzelne weiß, was er zu tun hat und wie er seinen Bereich zu verwalten hat. Es gibt wenig strenge Regeln: bei den Arbeitszeiten sind wir relativ flexibel, letztendlich zählt das Ergebnis, das wir garantieren müssen. Es gibt eine Endfrist für das Projekt und zu diesem Termin muss – oder sollte – das Ergebnis vorliegen.“

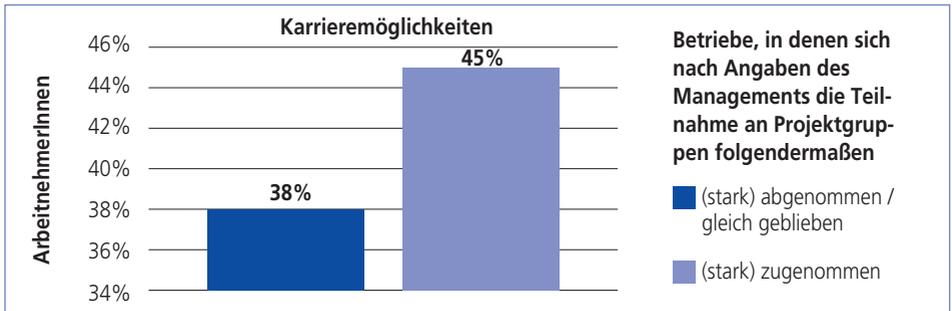
(M5, Metallsektor, 52)

4.4.5 Projektgruppen verbessern die Karrierewahrnehmung

Unsere Analyse zeigt, dass in den Unternehmen, in denen die Projektgruppenarbeit zugenommen hat, die Beschäftigten ihre Karrierechancen besser bewerten (45%) als in Unternehmen, in denen diese Praktik abgenommen hat oder gleich geblieben ist (38%). Das gilt vor allem für die einfachen Arbeiter, bei denen der Unterschied in der Wahrnehmung sehr viel markanter ist.

Grafik 4.13: Teilnahme an Projektgruppen und Karrieremöglichkeiten in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die mit Bezug auf die eigene Arbeitsstelle behaupten, dass es „eher“ oder „voll und ganz“ zutrifft, dass es Karrieremöglichkeiten gibt



Quelle: AFI-IPL 2010

Auch in diesem Fall liefern uns einige der im Rahmen der Studie befragten Personalleiter eine mögliche Erklärung für diesen Zusammenhang. Sie glauben, dass

die Beteiligung mehrerer Mitarbeiter an einer Projektgruppe einen breiten Lernprozess fördert, bei dem jeder vom Wissen des anderen profitiert.

„[...] in der Gruppe hat sich die Professionalität und die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter verbessert und damit auch die Verantwortung, die sie übernehmen müssen. [...].“
(M5, Metallsektor, 52)

„[...]in den Gruppen gibt es auch interne Coaches [...] und mit ihrer Beratung werden Projektverbesserungen vorgenommen. Zum Beispiel die Reduzierung der Bearbeitungsphasen von drei auf nur eine, eventuell durch den Einsatz einer neuen Maschine. Aufgabe des Coaches ist es nicht, technische Lösungen vorzuschlagen, sondern dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter ihr Know-how anwenden. Und die Gruppe lernt.“

(M3, Metallsektor, 21)

Diese Aussagen verdeutlichen die Lern- und Karrieremöglichkeiten, die sich den Mitgliedern einer Projektgruppe bieten. Aus dem ersten Interview (M5, Metallsektor, 53) geht auch hervor, dass diese neuen Kompetenzen oder Aufgaben vom Unternehmen sowohl wirtschaftlich (Zusatzlohn/superminimo, Prämien, Gehaltsstufe usw.) als auch beim Berufsprofil (Einstufung) faktisch anerkannt werden können.

Die Beteiligungspraktik der Arbeitsgruppen fördert im Allgemeinen den Zusammenhalt der Mitarbeiter bei der Lösung gemeinsamer Probleme, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsqualität im Unternehmen auswirkt. Wir haben gesehen, welche positiven Auswirkungen die Arbeitsgruppen auf das Arbeitsklima und die Karrieremöglichkeiten haben können. Andererseits muss in die Waagschale gelegt werden, dass durch die größere Verantwortung, die jedes Mitglied der Gruppe für die eigene Arbeit trägt, auch die Belastung zunimmt. Generell schätzen Mitglieder von Arbeitsgruppen den Zusammenhalt als eine positive Auswirkung dieser Arbeitsform. Arbeitsgruppen gelten deshalb als eine Lösung, die es den Unternehmen erlaubt, die neuen Herausforderungen der globalen Wirtschaft erfolgreich zu bewältigen. Natürlich muss dabei immer berücksichtigt werden, dass die Einführung von Arbeitsgruppen eine präzise Verpflichtung des Arbeitgebers voraussetzt und von diesem die Fähigkeit verlangt, zu beurteilen, in welchen Bereichen und unter welchen Bedingungen diese Praktik eingeführt werden kann. Denn Arbeitsgruppen können die herkömmlichen Verantwortungs- und Autoritätsstrukturen nicht überall ersetzen (Kreitner und Kiniki, 2008).

4.5 PERSONALENTWICKLUNG UND WEITERBILDUNG

Wenn der gesamte Organisationsprozess eines Unternehmens mit einem umfassenderen und gegliederten Prozess des Mitarbeitermanagements verknüpft ist, sprechen wir von Personalentwicklungssysteme. Mit diesen sollen die Potenziale und Bedürfnisse des Einzelnen mit den Potenzialen und Bedürfnissen der Organisation in Übereinstimmung gebracht werden.

Diese Beteiligungspraktik ermöglicht die Förderung, Entwicklung und Weiterbildung aller in einer Organisation beschäftigten Mitarbeiter. Die Unternehmen gehen davon aus, dass mehr Weiterbildung zu mehr Kompetenz führt und folglich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Chancen, sich auf dem globalen Markt zu behaupten, steigen.

Aus Sicht der Arbeitskräfte ist außerdem nicht zu vergessen, dass die Aus- und Weiterbildung auch ihre Beschäftigungschancen auf dem Markt verbessert. Die Weiterbildung, die neues Wissen vermittelt, erweitert einerseits die Kompetenzen selbst und fördert andererseits die Fähigkeit zum Lernen, was eine eventuelle Umschulung der Arbeitskräfte ermöglicht und erleichtert. Indem sie die Abstimmung der Unternehmensziele mit den Zielen der Beschäftigten ermöglicht, stellt die Weiterbildung unter diesem Gesichtspunkt so etwas wie das Instrument *par excellence* unter den partizipativen Praktiken dar.

Zudem ist die Weiterbildung auch als notwendige Konsequenz anderer Praktiken, wie zum Beispiel Aufgabenanreicherung, Gruppenarbeit oder zielorientierte Arbeit, zu betrachten. Der umgekehrte Effekt gilt ebenso: Personalentwicklung und Weiterbildung kann die positiven Effekte anderen Praktiken wesentlich verstärken.

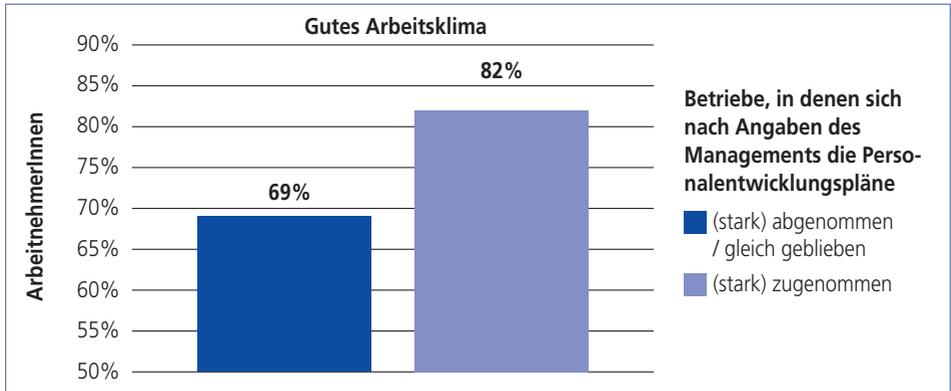
Unsere Daten zeigen, dass 45% der Südtiroler Unternehmen im Zeitraum 2008-2010 verstärkt Personalentwicklungspläne eingesetzt haben (Grafik 3.3). Das gilt vor allem für Unternehmen, die Facharbeiter beschäftigen. Der Grund dafür ist, dass diese Arbeitskräfte einen höheren Schulungsbedarf haben, damit sie ihre Aufgaben korrekt erledigen können. Im Gegensatz dazu verfügen Unternehmen mit einem tayloristischen Produktionsmodell, in denen ein höherer Anteil einfacher Arbeiter beschäftigt wird, weniger häufig über Personalentwicklungspläne.

4.5.1 Personalentwicklungspläne verbessern das Betriebsklima und das Zugehörigkeitsgefühl

Die Analyse der Daten zeigt einen positiven Zusammenhang zwischen dem vermehrten Einsatz von Personalentwicklungsplänen und der Arbeitsqualität, und zwar sowohl im Sinne eines positiven Klimas am Arbeitsplatz als auch im Sinne der Identifizierung der Arbeitskräfte mit ihrem Unternehmen.

Grafik 4.14: Personalentwicklungspläne und gutes Arbeitsklima in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

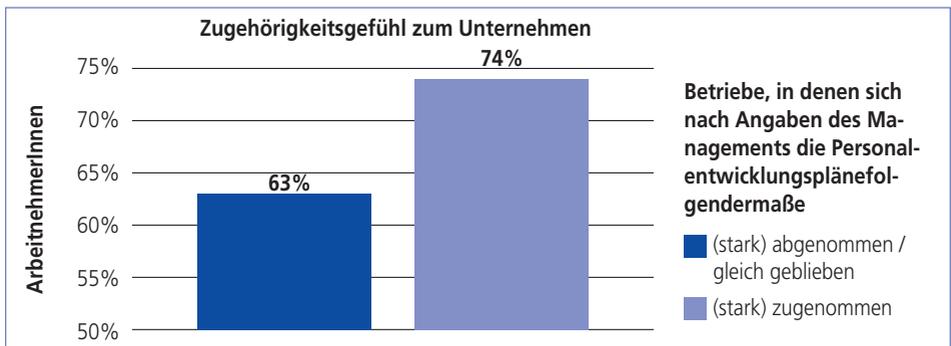
Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die mit Bezug auf die eigene Arbeitsstelle meinen, dass es „eher“ oder „voll und ganz“ zutrifft, dass ein gutes Arbeitsklima besteht



Quelle: AFI-IPL 2010

Grafik 4.15: Personalentwicklungspläne und Zugehörigkeitsgefühl in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die mit Bezug auf die eigene Arbeitsstelle meinen, dass es „eher“ oder „voll und ganz“ zutrifft, dass es ein gutes Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen gibt



Quelle: AFI-IPL 2010

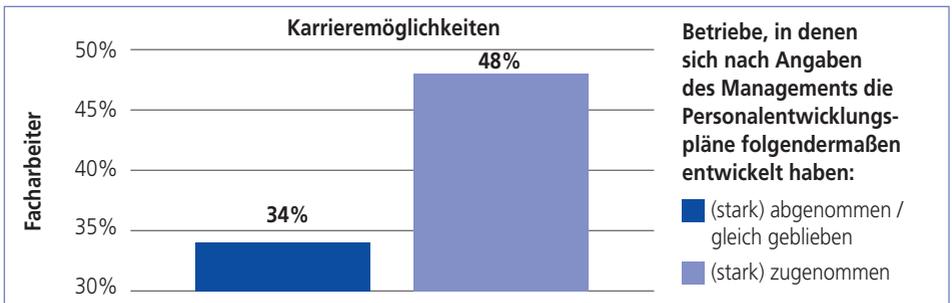
Die beiden letzten Grafiken zeigen, dass in den Unternehmen, in denen der Einsatz von Personalentwicklungsplänen zugenommen hat, 82% der Beschäftigten das Arbeitsklima und 74% das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen als gut bezeichnen. In Unternehmen, in denen der Einsatz von Personalentwicklungsplänen unverändert geblieben ist oder verringert wurde, liegen die positiven Bewertungen jeweils bei 69% und 63%.

4.5.2 Personalentwicklungspläne wirken sich positiv auf die Wahrnehmung der Karrieremöglichkeiten und das Interesse an der eigenen Tätigkeit aus

Die Untersuchung macht deutlich, dass sich der Einsatz von Personalentwicklungsplänen im Unternehmen positiv auf das Interesse der Beschäftigten an ihrer Tätigkeit auswirkt. Gleichzeitig schätzen die Beschäftigten ihre Karrieremöglichkeiten höher ein.

Grafik 4.16: Personalentwicklungspläne und Karrieremöglichkeiten in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der Facharbeiter, die mit Bezug auf die eigene Arbeitsstelle meinen, dass es „eher“ oder „voll und ganz“ zutrifft, dass Karrieremöglichkeiten bestehen



Quelle: AFI-IPL 2010

Die Grafik zeigt, dass in Unternehmen, in denen der Einsatz von Personalentwicklungsplänen im Zeitraum 2008-2010 zugenommen hat, 48% der Facharbeiter für sich gute Karrieremöglichkeiten sehen. In Unternehmen, in denen der Einsatz von Personalentwicklungsplänen gleich geblieben ist oder abgenommen hat, sinkt dieser Prozentsatz auf 34%.

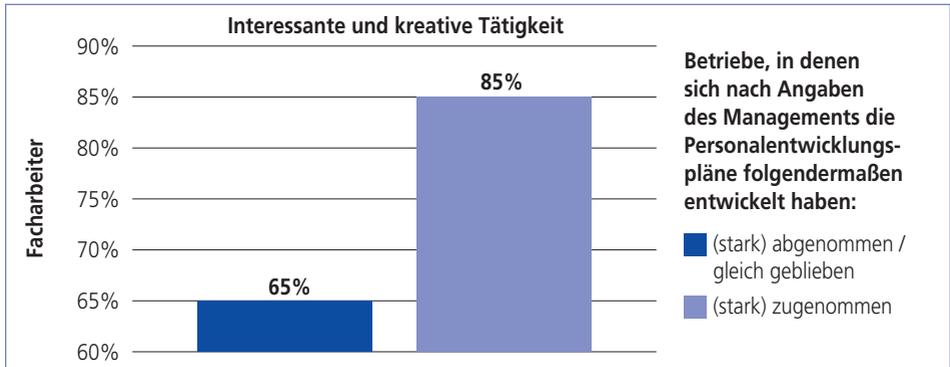
Der nachstehende Auszug aus dem Interview mit dem Personalleiter eines innovativen Unternehmens macht deutlich, wie eng Weiterbildungsmaßnahmen mit Personalentwicklungsplänen verknüpft sind und so zur beruflichen Weiterentwicklung der Beschäftigten beitragen.

“Wir legen sehr großen Wert auf Weiterbildung, denn heute sind nicht mehr Arbeitnehmer gefragt, die kommen und den Bewegungsablauf kennen, sondern es werden Informatikund Maschinenkenntnisse verlangt und wir honorieren auch dieses Engagement bei der Problemlösung. Diese Anerkennung erfolgt nicht nur im wirtschaftlichen Sinne, sondern auch was die Position des Mitarbeiters, die ja immer auch mit einer finanziellen Anerkennung verbunden ist, sowie den Status, die Autonomie, die Verantwortung innerhalb der Gruppe oder der Abteilung betrifft.”

(M11, Nahrungsmittelsektor, 25)

Grafik 4.17: Personalentwicklungspläne und Kreativität der Tätigkeit in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der Facharbeiter, die mit Bezug auf die eigene Arbeitsstelle meinen, dass es „eher“ oder „voll und ganz“ zutrifft, dass die Tätigkeit kreativ und interessant ist



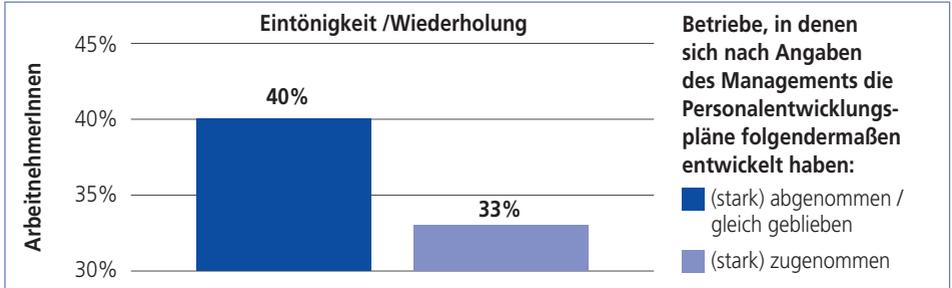
Quelle: AFI-IPL 2010

Aus der obigen Grafik ist zudem ersichtlich, dass in Unternehmen, in denen der Einsatz von Personalentwicklungsplänen zugenommen hat, 85% der Facharbeiter ihre Tätigkeit als kreativ und interessant bezeichnen, gegenüber 65% der Facharbeiter in Unternehmen, in denen der Einsatz dieses Instruments abgenommen hat oder gleich geblieben ist.

Auch bei der Frage nach der Eintönigkeit und Wiederholung der Arbeitstätigkeit ist ein Zusammenhang mit Personalentwicklungsplänen erkennbar, bei dem es sich in diesem Fall aber umgekehrt verhält.

Grafik 4.18: Personalentwicklungspläne und Eintönigkeit/Wiederholung in Betrieben mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die in Bezug auf die eigene Arbeitsstelle durch Eintönigkeit/Wiederholung „ziemlich“ oder „sehr“ belastet werden



Quelle: AFI-IPL 2010

Wie in der Grafik 4.18 dargestellt, wird in Unternehmen, in denen verstärkt Personalentwicklungspläne eingesetzt werden, die Arbeitstätigkeit nur von 33% der Beschäftigten als ziemlich oder sehr eintönig empfunden. In Unternehmen, in denen der Einsatz dieses Instruments abgenommen hat oder gleich geblieben ist, klagen hingegen 40% der Beschäftigten über eine eintönige und sich wiederholende Tätigkeit. Das liegt offensichtlich an der Möglichkeit, neues Wissen und neue Fähigkeiten zu erlernen, was nicht nur zur Wettbewerbsfähigkeit der Organisation, sondern auch zur beruflichen Weiterentwicklung und damit zum Wohlbefinden des Mitarbeiters selbst beiträgt. Die Organisationsforschung bestätigt allgemein, dass die neuen Beschäftigungsmöglichkeiten, die sich durch Weiterbildung bieten, die Arbeitszufriedenheit und somit das innere Wohlbefinden deutlich verbessern.

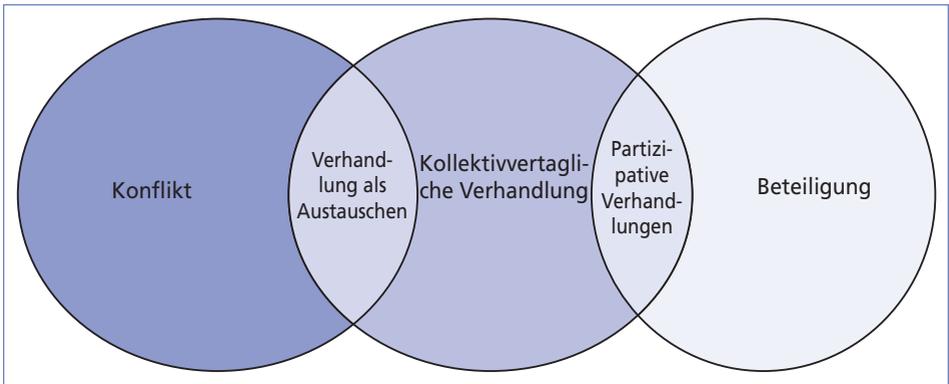
GEWERKSCHAFTSBEZIEHUNGEN UND ORGANISATORISCHE INNOVATION

5.1 EINFÜHRUNG: BEZIEHUNGEN ZWISCHEN DEM MANAGEMENT UND DER GEWERKSCHAFT

Kapitel 4 befasste sich eingehend mit den direkten Beziehungen zwischen dem Management und den Beschäftigten. Im Rahmen dieser Beziehungen können sich Beteiligungspraktiken entwickeln, die positive Auswirkungen nicht nur auf die Arbeitsqualität, verstanden als Wohlbefinden der Beschäftigten, sondern auch auf die Produktivität und Rentabilität des Unternehmens haben können. In vorliegendem Kapitel soll hingegen untersucht werden, ob diese Aussage auch für die indirekten Beziehungen zwischen Management, Beschäftigten und Gewerkschaften gelten. Wir erinnern an dieser Stelle, dass direkte und indirekte Beziehungen und die daraus resultierenden Beteiligungspraktiken innerhalb eines Unternehmens im Prinzip problemlos miteinander vereinbar sind.

Die nachstehend erörterten indirekten Beziehungen können örtlich und zeitlich unterschiedliche Ausprägungen annehmen, abhängig vom Betriebstyp, in dem sich diese Beziehungen entwickeln, und von der Konjunkturphase, in der sich das Unternehmen gerade befindet. Das daraus resultierende Beziehungsspektrum spiegelt - wie in der nachstehenden Grafik beispielhaft dargestellt - im Übrigen die historische Entwicklung der Gewerkschaft als wichtigstes Sprachrohr der Arbeitnehmer/innen wider.

Abbildung 5.1: Die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen: Vom Konflikt zur Beteiligung



Quelle: AFI-IPL 2010

Ursprünglich entstand die Gewerkschaftsbewegung als Vertretung der Arbeitnehmer/innen, um deren Anliegen gegen die Interessen der kapitalistischen Industrie durchzusetzen. Aus diesem Grund waren die Arbeitsbeziehungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten seit jeher konflikthaft, zumal die Interessen der beiden Parteien genau entgegengesetzt waren. Diese radikale, heute nur noch in abgeschwächter Form bestehende Denkweise ist einer neuen differenzierten Beziehungskultur gewichen, in der die „Beteiligung“ eine wesentliche Rolle spielt.

Konflikt und Beteiligung sind an den entgegengesetzten Polen des Beziehungsspektrums angesiedelt. Traditionelle, konfliktgeprägte Beziehungen und neue, innovative, auf Beteiligung beruhende Beziehungen stehen sich somit diametral gegenüber. Eine Zwischenstufe in diesem Spannungsverhältnis stellt der Kollektivvertrag dar, der eine Annäherung der beiden entgegengesetzten Standpunkte ermöglicht.

Der Konflikt, also eine Situation, in der unterschiedliche Interessen aufeinander stoßen, ist die innovationsärmste Beziehungsform, die am weitesten von den Idealen einer konstruktiven und kooperativen Zusammenarbeit zwischen den Parteien entfernt ist. In dieser Situation gibt es keinen Spielraum für eine Begegnung zwischen dem Management und den Beschäftigten: für beide Parteien zeichnet sich ein schwieriges Miteinander ab, das für keine der beiden Seiten Vorteile bringt. Daneben gibt es die Verhandlung, verstanden als einfaches Tauschgeschäft, bei dem nach einem distributiven Verhandlungsansatz die eine Partei nur

gewinnt, wenn die andere verliert (Giovannacci, Magnani 2011). In der Fachsprache spricht man von einem Nullsummenspiel in dem sich Gewinne und Verluste der beiden Seiten genau die Waage halten. Nach Abzug der Verluste liegt der Gewinn nämlich bei null. Einen Verhandlungserfolg erzielt derjenige, der das größere Stück vom Kuchen abbekommt – zum Nachteil des anderen. Wenn man diese Entwicklung, die vom Konflikt zur Beteiligung führt, weiterverfolgt, stößt man auf die betrieblichen Kollektivvertragsverhandlungen nach dem so genannten partizipativen Prinzip. Diese Verhandlungen beschränken sich nicht auf einen einfachen Austausch mit Leistung und Gegenleistung, sondern gehen in ihrem partizipativen Ansatz viel weiter. Dank der kooperativen Grundeinstellung erreichen beide Seiten mehr. Hier spielt das Instrument der Verhandlungsgespräche seine volle Stärke aus, denn in diesem positiven Summenspiel sind alle Gewinner weil beide Parteien eine Verbesserung gegenüber der Ausgangssituation erzielen. Die stärkste Ausprägung des Systems der Beteiligung besteht in einer Situation in der positive Fortschritte erzielt werden können, ohne dass eine formelle Unterstützung durch betriebliche Verhandlungen erforderlich ist.

Die drei hier skizzierten Beziehungsformen – Konflikt / Vertragsverhandlungen / Beteiligung – verstehen sich als idealtypische Klassifizierung. Selbstverständlich können alle drei Beziehungsformen mehr oder wenig harmonisch miteinander bestehen; die spezifische Ausprägung hängt vom angestrebten Ziel und der historischen Phase ab, in der sich der Betrieb befindet. Wie wir feststellen werden, gibt es Bereiche, in denen die Bereitschaft der Unternehmenseite zur informellen Beteiligung der Beschäftigten größer ist während für andere Themen eher Verhandlungen vorgezogen werden.

Die zunehmende Instabilität der Märkte der letzten Jahre erfordert flexible Instrumente zur Regelung der Arbeitsbedingungen, die mehr auf Zusammenarbeit und weniger auf Konfrontation ausgerichtet sind als die Kollektivverhandlungen auf gesamtstaatlicher Ebene, die teilweise noch von den konfliktbehafteten Arbeitsbeziehungen der 1960er- und 1970er-Jahre beeinflusst werden.

Bereits in den noch durch das fordistische Produktionsmodell geprägten 80er-Jahren, als der gesamtstaatliche Kollektivvertrag das wichtigste Instrument zur Regelung der Arbeitsbeziehungen darstellte, gab es einigen Studien zufolge bereits *direkte und informelle Beziehungen* zwischen Management und Belegschaft. Gewerkschaften und Unternehmen waren also schon damals bemüht, Probleme gemeinsam zu lösen und sich den jeweiligen Erfordernissen pragmatisch anzupassen (Regalia 1995).

Nach dieser kurzen Einführung zur Klärung einiger theoretischer Begriffe, die eine wesentliche Rolle für ein mögliches Nebeneinander von Arbeitsbeziehungsmodellen spielen, die vom Konflikt zur Beteiligung führen, befassen wir uns nun im Detail mit unserer empirischen Analyse. Nachstehend berichten wir, wie die Südtiroler Gewerkschaftsvertreter/innen die Arbeitsbeziehungen beurteilen. In diesem Abschnitt soll geklärt werden, wodurch konflikthafte Beziehungen aufgelöst werden und wie die Entwicklung von partizipativen Beziehungen im Betrieb gefördert werden können. Weiters soll geprüft werden, ob der Widerstand gegen organisatorische Veränderungen möglicherweise auf die fehlende Einbeziehung der Gewerkschaft in diese Veränderungsprozesse zurückzuführen ist.

5.2 DIE BETRIEBLICHEN ARBEITSBEZIEHUNGEN IN SÜDTIROLER UNTERNEHMEN

In der Vergangenheit hat die betriebliche Gewerkschaftsarbeit immer darauf abgezielt, die erworbenen Rechte der Arbeitnehmer zu sichern, weshalb die Gewerkschaftsstrategie rein defensiv ausgelegt war. Die Arbeitsbeziehungen wurden im Laufe der Zeit so direkt mit der eigentlichen Daseinsberechtigung der Gewerkschaften verknüpft, die ja mit dem Ziel gegründet wurden, die Arbeitsbedingungen von Arbeitern und Bauern zu verbessern.

Neben diesen traditionellen, üblicherweise defensiv ausgerichteten Aufgaben müssen Gewerkschaften heute aber auch noch andere Tätigkeiten leisten, die zur Entwicklung von partizipativen Praktiken beitragen können und nichts mehr mit den klassischen Verständnis der Gewerkschaften zu tun haben.

Die defensive Gewerkschaftsarbeit findet im Rahmen der traditionellen Kollektivverhandlungen, verstanden als Austausch von Leistung und Gegenleistung, statt. Diese neuen Tätigkeiten hingegen, die nicht zu den ursprünglichen Aufgaben der Gewerkschaft gehören und die auf jeden Fall eine modernere Vision der Gewerkschaft beinhalten, können im Rahmen von partizipativen Praktiken erbracht werden, und zwar sowohl in Form von Verhandlungen (partizipative Verhandlungen) als auch informell, etwa durch die Institutionalisierung von direkten Beziehungen zwischen dem Management und der Gewerkschaft.

Für die kooperative Gestaltung von Arbeitsbeziehungen spielen sowohl die Unterrichtung als auch die Konsultation der Gewerkschaftsvertreter/innen eine große Rolle. Unterrichtung versteht sich hier als Informationsaustausch zwischen Arbeitgebern, Beschäftigten und/oder ihren Vertretern. Auch wenn die Gewerk-

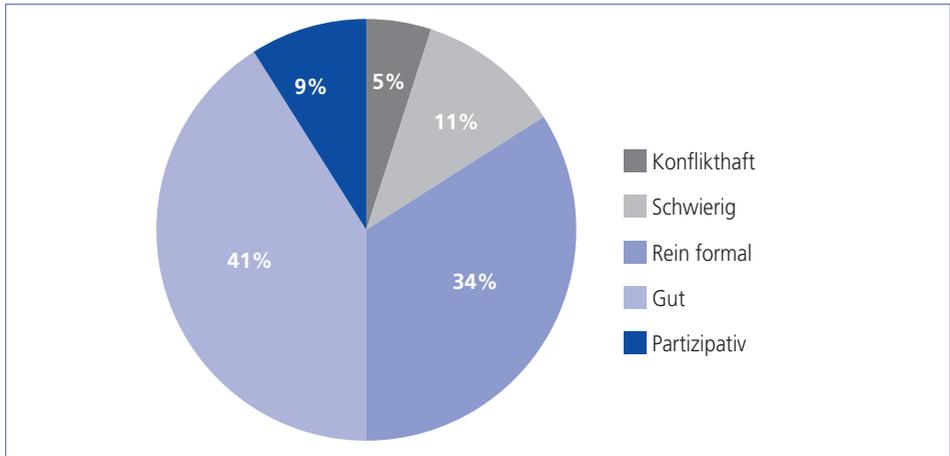
schaften diese Unterrichtung auf Grundlage verschiedener Gesetzesbestimmungen einfordern können⁴, so erfolgt diese Information nicht immer in partizipativer Form, d.h. als effektiver und transparenter Informationsaustausch zwischen den Vertragsparteien. Als Konsultation wird jede Form von Austausch, Gespräch und Dialog zwischen Arbeitnehmervertretern und Arbeitgeberseite zu Themen bezeichnet, die für das Unternehmen relevant sind. Auch wenn in einigen Bereichen diese Aussprachen gesetzlich vorgeschrieben sind, beziehen wir uns hier auf jene spontane Form von Anhörung, die sich am besten für den Aufbau eines partizipativen und kooperativen Klimas eignet, das die Umsetzung von technologischen und organisatorischen Veränderungen im Unternehmen fördern kann. Es sollte noch bemerkt werden, dass die Konzentration der Gewerkschaftsvertreter auf defensive Arbeit nicht unbedingt auf eine Konfliktsituation hinweisen muss, auch wenn durch die fehlende Öffnung keine echte Beteiligungskultur im Unternehmen entstehen kann.

Im Rahmen der Untersuchung wurden die betrieblichen Gewerkschaftsvertretungen (EGV/RSU) um eine Einschätzung der Qualität der Arbeitsbeziehungen in den Betrieben gebeten, in denen sie ihre Tätigkeit ausüben. Der Fragebogen sah fünf Antwortmöglichkeiten vor: konflikthaft, schwierig, rein formell, gut, partizipativ/kooperativ. Wenn man die beiden ersten Antwortmöglichkeiten (konflikthaft + schwierig) und die letzten zwei (gut + partizipativ) zusammenlegt, stellt man fest, dass es zwischen der Betriebsleitung und den Gewerkschaftsvertretungen in 34% der Fälle nur rein formelle Beziehungen gibt; in 16% der Fälle wird die Beziehung als „konflikthaft“ oder „schwierig“ eingestuft, 50% der Befragten beurteilten die Arbeitsbeziehungen als „partizipativ „bzw. „gut“ (siehe Grafik 5.1).

4 Das vom EU-Gesetzgeber eingeführte Recht auf Unterrichtung und Anhörung wurde in der Folge in italienisches Recht umgesetzt und in die italienischen Kollektivverträge aufgenommen; die Umsetzung in die tägliche Praxis am Arbeitsplatz ist allerdings noch mangelhaft

Grafik 5.1: Qualität der gewerkschaftlichen Beziehungen nach Ansicht der EGV/RSU in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010

Prozentsatz der EGV/RSU



Quelle: AFI-IPL 2010

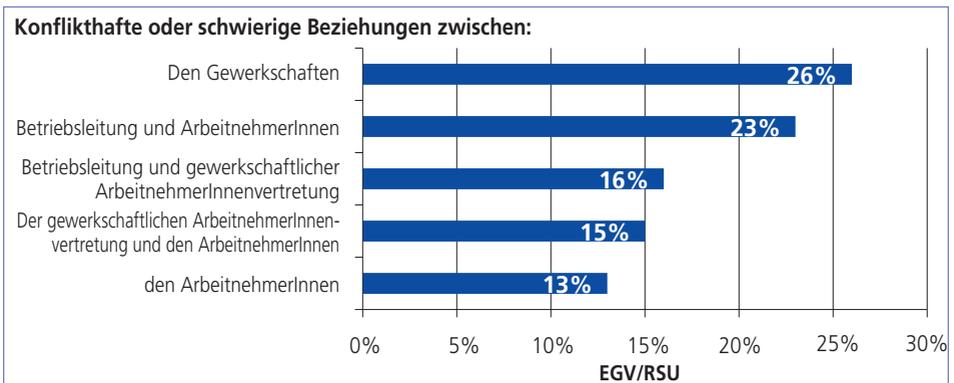
Um das Phänomen besser zu verstehen, verweisen wir noch einmal auf die These zu Beginn dieses Kapitels, wo eine dichotomische Unterscheidung zwischen Konflikt einerseits und Beteiligung andererseits getroffen wird (siehe dazu Abbildung 5.1). Während konfliktreiche oder schwierige Arbeitsbeziehungen mit einer ausgeprägten Konfliktsituation oder auf jeden Fall mit Vertragsverhandlungen im Sinne eines „Tauschgeschäfts“ einhergehen, entstehen gute oder partizipative Arbeitsbeziehungen idealerweise überall dort, wo partizipative Verhandlungen oder besser noch eine echte Beteiligung und Mitbestimmung der Beschäftigten eingeführt werden. Hier handelt es sich um Unterscheidungen, die nur der Klassifizierung und Einordnung dienen. Es ist auf keinen Fall ausgeschlossen, dass es auch Abstufungen dieser Beziehungsformen gibt, außerdem kann sich die Qualität der Arbeitsbeziehungen im Unternehmen im Laufe der Zeit auch ändern. Diese Vielfalt und Wandelbarkeit der Beziehungen kann am besten in den Betrieben selbst erfasst werden, nicht zuletzt mit Hilfe eines pragmatischen Ansatzes. Das AFI-IPL erweist sich dank seiner zehnjährigen Beratungstätigkeit für Kollektivverhandlungen in dieser Frage als privilegierter Beobachter. Da wir uns hier eingehend mit den als schwierig und konfliktreich eingestuften Beziehungen befassen wollen, müssen wir uns die Frage nach den Gründen dieses Konflikts stellen.

5.2.1 Ursachen des Konflikts nach Ansicht der EGV/RSU

Nur in wenigen Betrieben wurden die Arbeitsbeziehungen als „schwierig“ eingestuft; die EGV/RSU wurden jedoch gebeten, die Personengruppen zu nennen, die am meisten von diesen Konflikten betroffen sind. Nach Ansicht von 26% der EGV/RSU sind konflikthafte oder schwierige Beziehungen in den Südtiroler Betrieben auf zwischengewerkschaftliche Spannungen zurückzuführen. 23% der befragten Gewerkschaftsvertreter/innen beobachten auch Differenzen zwischen dem Management und den Beschäftigten. Diese Ergebnisse sind teilweise beeinflusst durch die jüngsten zwischengewerkschaftlichen Auseinandersetzungen auf nationaler Ebene, die zum Abschluss von „getrennten“ Abkommen über die Struktur des italienischen Kollektivvertragssystems geführt haben, was sich offensichtlich auch auf die Situation in den verschiedenen Südtiroler Betrieben auswirkt. Die befragten EGV/RSU verzeichnen Spannungen zwischen folgenden Personengruppen: zwischen dem Management und den Gewerkschaftsvertretern (16%), zwischen Gewerkschaften und Beschäftigten (15%) und zwischen den Arbeitskräften selbst (13%). Auffallend ist, dass unsere Ergebnisse von der stereotypischen Meinung zu den Arbeitsbeziehungen abweichen. Die meisten Konflikte werden üblicherweise zwischen der Betriebsleitung und den Gewerkschaftsvertretern vermutet; die Auswertung der Daten zeigt hingegen, dass auch die Beziehung zwischen den Beschäftigten und der Gewerkschaft ähnlich belastet ist.

Grafik 5.2: Konfliktbelastung im Unternehmen nach Ansicht der EGV/RSU in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010

Prozentsatz der EGV/RSU, die meinen, dass nach die Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren konflikthaft oder schwierig sind



Quelle: AFI-IPL 2010

Dies legt den Schluss nahe, dass es zwischen Management und Gewerkschaften weniger Konflikte gibt als erwartet. Selten scheinen die Gewerkschaftsvertreter/innen „ein Problem“ zu sein, während Konflikte manchmal erst durch eine „externe“ Gewerkschaft in das Unternehmen hineingetragen werden. Die qualitative Befragung ergab, dass das Management sich der zwangsläufigen Gegensätzlichkeit mancher Interessen bewusst ist und weiß, dass die betriebliche Arbeitnehmervertretung zur Entspannung des „industriellen Konflikts“ beitragen kann.

Nachstehend einige Auszüge aus den Gesprächen mit Vertretern des Managements:

“Wir hatten glücklicherweise [...]keinen Konflikt mit den Gewerkschaften in den letzten zehn Jahren. [...]Mit dem Betriebsrat] haben wir eine ausgezeichnete Kommunikation, wenn Sitzungen anberaumt wurden, haben wir sie immer einbezogen.“

(M1, Metallsektor, 101-102)

“Wir haben einen Betriebsrat, [...], mit dem wir meiner Meinung nach hervorragend zusammenarbeiten. Das ist ein Vorteil für alle.“

(M3, Metallsektor, 38)

“Konfliktpotential gibt es im Rahmen der Spielräume der Parteien, weil das so sein muss. Ich habe drei Kollegen, die sich mit Personalfragen befassen und die jeden Tag mit den Gewerkschaften in Kontakt sind. Sie sprechen miteinander, sie respektieren sich gegenseitig, sie versuchen immer, eine faire Lösung für alle Situationen zu finden, und bemühen sich um gemeinsame Entscheidungen und Konsenslösungen.“

(M9, Dienstleistungsbetrieb, 55)

In einigen Fällen wird die Gewerkschaft sogar als „Filter“ gesehen, der zur Entschärfung des Konflikts beitragen kann.

“Ich muss sagen, dass ich in Betrieben mit geringer Gewerkschaftsbeteiligung mehr Probleme mit dem Personal hatte als in Unternehmen, in denen Anfragen und Probleme einzelner Personen der Gewerkschaft vorgelegt wurden. Der Unterschied ist ganz offensichtlich: Wo es keine Gewerkschaftsvertretung gab, haben sich die Probleme verschlimmert. Denn die betroffene Person hat sich nicht zuerst an die Gewerkschaft gewandt, sondern gleich einen Anwalt beauftragt. Deshalb war die Konfliktbelastung in diesen Unternehmen höher.“

(M10, Metallsektor, 85)

Unsere Ergebnisse legen nahe, dass nicht nur die Beziehungen zwischen Unternehmen und ArbeitnehmerInnen, sondern auch die Beziehungen zwischen den Beschäftigten und ihren Vertretern belastet sein können (15%). Neben der aufschlussreichen Einschätzung der Gewerkschaftsvertreter/innen durch die Be-

schäftigten war es daher interessant festzustellen, welche Kompetenzen von Seiten der Gewerkschaftsvertretungen die Entwicklung partizipativer Beziehungen im Betrieb fördern können.

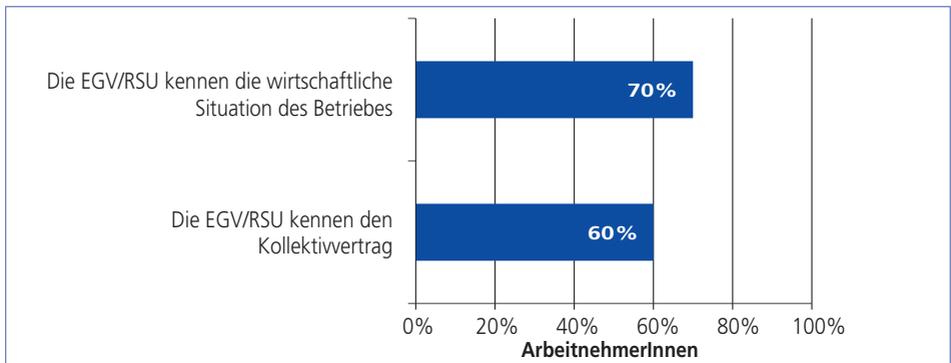
5.3 BEWERTUNG DER EGV/RSU DURCH DIE ARBEITSKRÄFTE

Um die wichtige Rolle der Gewerkschaftsvertreter/innen für die Arbeitsbeziehungen zu verstehen und gleichzeitig festzustellen, inwieweit sie fördernd oder behindernd die Einführung von organisatorischen Veränderungen im Betrieb begleiten, baten wir die Beschäftigten, die von der EGV/RSU geleistete Interessensvertretungsarbeit beurteilen.

Zunächst wurden die Beschäftigten gefragt, die Fachkenntnisse der EGV/RSU in Bezug auf Kollektivverträge und Wirtschafts- und Ertragslage des Unternehmens einzuschätzen.

Grafik 5.3: Know-how der EGV/RSU nach der Meinung der ArbeitnehmerInnen in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, der den folgenden Aussagen „eher“, „weitgehend“ oder „voll und ganz“ zugestimmt ist



Quelle: AFI-IPL 2010

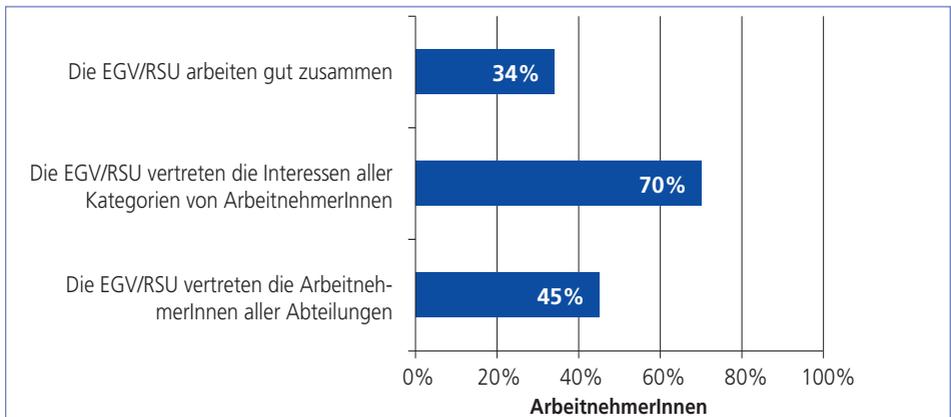
Die Befragung der Arbeitskräfte ergab für beide Aspekte eine positive Einschätzung. Nach Ansicht von 60% der Befragten sind die Gewerkschaftsvertreter/innen mit dem Kollektivvertrag gut vertraut, und 70% glauben, dass die EGV/RSU über die Wirtschafts- und Ertragslage ihres Unternehmens Bescheid weiß. Die Legitimierung der Gewerkschaft und die Entwicklung von partizipativen Arbeitsbeziehungen, die wir an anderer Stelle erörtern, hängen natürlich nicht nur davon ab, ob die Gewerkschaftsvertreter/innen über die Details des Kollektiv-

vertrags und/oder die betriebliche Ertragslage informiert sind. Entscheidenden Einfluss haben auch andere Faktoren, wie z.B. die Fähigkeit, die Interessen der Beschäftigten tatsächlich zu vertreten.

Die Beschäftigten wurden daher auch gebeten, die von den Gewerkschaften geleistete Interessenwahrnehmung und die Modalitäten der Gewerkschaftsarbeit zu beurteilen.

Grafik 5.4: Handlungsweise und Repräsentativität der Gewerkschaften in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die den folgenden Aussagen „eher“, „weitgehend“ oder „voll und ganz“ zugestimmt haben



Quelle: AFI-IPL 2010

Die Auswertung der Antworten ergab in diesem Fall sowohl positive als auch kritische Aspekte. 70% der Beschäftigten bescheinigen der EGV/RSU die Fähigkeit, alle Beschäftigten unabhängig von ihrer Qualifikation als einfache Arbeiter, als Fachkräfte oder Angestellte zu vertreten. Eine gewisse Interessensegmentierung und damit Unfähigkeit, alle Arbeitskräfte im Betrieb zu vertreten, wurde hingegen in den Fällen festgestellt, in denen die Gewerkschaftsvertreter/innen einer bestimmten Abteilung angehören. Nur 45% der Beschäftigten sind der Ansicht, dass die EGV/RSU die Arbeitskräfte aller Abteilungen vertritt; die Mehrheit der Befragten ist hingegen der Meinung dass Gewerkschaftsvertreter/innen eher die Anliegen der Arbeitnehmer/innen jener Abteilungen vorantreiben, in denen sie selbst tätig sind.

Als kritischer Aspekt erweist sich nach Aussage der befragten Arbeitskräfte die Einheit der EGV/RSU, denn – bezogen auf die verschiedenen Gewerkschaftsorganisationen - sind nur 34% der Befragten der Meinung, dass die EGV/RSU

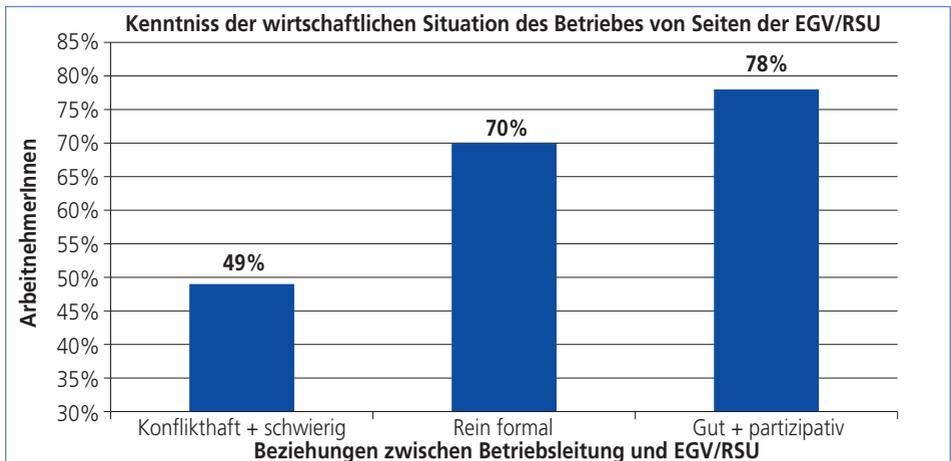
geschlossen auftritt. Dieses Ergebnis kann vielleicht mit dem Zeitpunkt der Erhebung (2010) erklärt werden; starke Kontroversen auf gesamtstaatlicher Ebene belasteten damals die Beziehungen zwischen den konföderierten Gewerkschaften. Die einzelnen Organisationen vertraten unterschiedliche Standpunkte zum neuen Vertragsmodell, das auf der Grundlage eines im April 2009 abgeschlossenen interkonföderalen Abkommens entwickelt wurde und vom CGIL/AGB dann nicht unterzeichnet worden war.

5.3.1 Information fördert partizipative Arbeitsbeziehungen

Se l'intento è comunque quello di favorire e promuovere relazioni sindacali. Wer den Aufbau von kooperativen Arbeitsbeziehungen fördern will, muss sich bewusst sein, dass der Informationsaustausch eine sehr wichtige Rolle bei der Gestaltung dieser Beziehungen spielt. Aus diesem Grund wurden die Aussagen der Arbeitskräfte zum Wissen der EGV/RSU über die Wirtschafts- und Ertragslage des Betriebs mit der von der EGV/RSU vorgenommenen Bewertung der Qualität ihrer Beziehung zum Management miteinander verknüpft. Die folgende Grafik zeigt den positiven Zusammenhang zwischen guten Kenntnissen der Wirtschafts- und Ertragslage des Unternehmens einerseits und partizipativen Arbeitsbeziehungen zwischen den Sozialpartnern andererseits.

Grafik 5.5: Qualität der gewerkschaftlichen Beziehungen und Kenntnis der wirtschaftlichen Situation des Betriebes in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die glauben, dass die EGV/RSU die wirtschaftliche Situation des Betriebes kennen („eher“ + „weitgehend“ + „voll und ganz“)



Quelle: AFI-IPL 2010

Dort, wo die Arbeitsbeziehungen als gut oder partizipativ eingeschätzt wurden, sind 78% der befragten Arbeitskräfte der Ansicht, dass die EGV/RSU gut über die Wirtschafts- und Ertragslage des Unternehmens informiert sind. In Betrieben mit ausschließlich rein formellen Beziehungen erklären 70% der Arbeitskräfte, dass die EGV/RSU mit der Wirtschafts- und Ertragslage des Betriebs vertraut sind. Dieser Prozentsatz sinkt in Betrieben, in denen die Arbeitsbeziehungen als konflikthaft oder schwierig eingeschätzt wurden, auf 49%. Der Zusammenhang zwischen diesen beiden Aspekten scheint offensichtlich. Bei der Planung von organisatorischen Veränderungen im Unternehmen sind Manager eher bereit, die EGV/RSU einzubeziehen, wenn diese über Kenntnisse zur Wirtschafts- und Ertragslage verfügen. In diesem Fall handeln die Gewerkschaftsvertreter/innen auch viel verantwortungsbewusster, bringen sich konstruktiv in den Reorganisationsprozess ein und leisten weniger Widerstand gegen die Durchsetzung der Unternehmensziele.

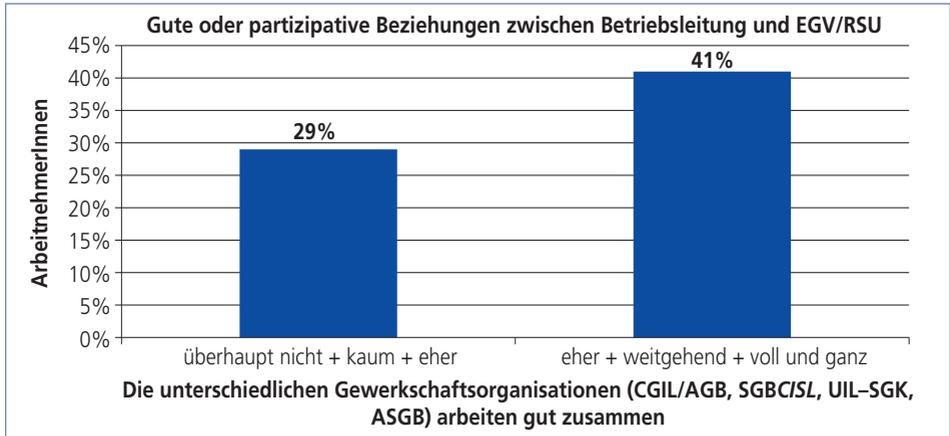
Abschließend kann man feststellen, dass die Bedeutung der Rolle der EGV/RSU in den Arbeitsbeziehungen entscheidend davon abhängt, ob die EGV/RSU mit dem Kollektivvertrag vertraut ist und eingehend über die Wirtschafts- und Ertragslage des Unternehmens Bescheid weiß. Diese zwei Aspekte spielen eine zentrale Rolle zum Verständnis des potentiellen Beitrages der Gewerkschaft zur Einführung einer organisatorischen Innovation. Beide Aspekte erlauben den Gewerkschaftsvertretern, die Konsequenzen anstehender oder geplanter technologischer und organisatorischer Veränderungen realistischer zu beurteilen.

5.3.2 Gewerkschaftliche Einheit als Grundlage für die Beteiligung

Wir haben festgestellt, dass nur ein Drittel der Arbeitskräfte (34%) in der Gewerkschaftsarbeit eine einheitliche Strategie erkennen kann. Es soll deshalb eruiert werden, ob diese Uneinheitlichkeit die Qualität der Arbeitsbeziehungen im Betrieb beeinträchtigt, zumal diese bekanntlich für die Einführung von organisatorischen Innovationen entscheidend sind.

Die Daten zeigen, dass es einen Zusammenhang zwischen der Qualität der Beziehungen zwischen Management und EGV/RSU und der einheitlichen Vorgehensweise der Gewerkschaftsorganisationen gibt.

Grafik 5.6: Gewerkschaftliche Einheit und Beteiligung in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010
Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen der Unternehmen, wo die Beziehungen zwischen Betriebsleitung und EGV/RSU gut oder partizipativ sind



Quelle: AFI-IPL 2010

Der Anteil der Arbeitskräfte, die in Unternehmen beschäftigt sind, wo die Arbeitsbeziehungen gut oder partizipativ/kooperativ sind, liegt in Betrieben mit einheitlicher Gewerkschaftsstrategie bei 41 %. Wo der gewerkschaftliche Zusammenhalt fehlt, sinkt dieser Anteil auf 29%.

Die Ergebnisse der Auswertung sind besonders aufschlussreich: Denn - wie aus der oben stehenden Grafik ersichtlich wird - steigt in Unternehmen, in denen die Gewerkschaften nur einen Teil der Belegschaft vertreten, der Anteil der konflikthaften Beziehungen auf 66%; nur 34% der Befragten beurteilten hingegen in diesen Fällen die Beziehungen als gut und/oder partizipativ/kooperativ. Wahrscheinlich ist dies die natürliche Folge des Fehlens einer einheitlichen Gewerkschaftsvertretung für die gesamte Belegschaft. Offensichtlich verbessern sich die Arbeitsbeziehungen, wenn es der Gewerkschaft gelingt, die gesamte Belegschaft zu vertreten. Mehr gewerkschaftliche Geschlossenheit erzeugt mehr Vertrauen beim Management, das in der Folge eher geneigt ist, die Gewerkschaftsvertretung stärker einzubeziehen.

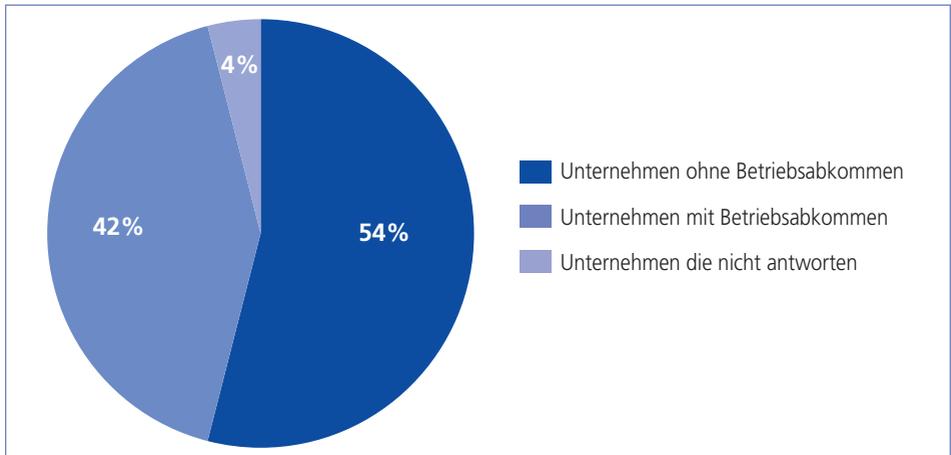
Sowohl Expertise als auch gewerkschaftliche Geschlossenheit innerhalb des Betriebs erweisen sich als wichtige Faktoren, die die Bereitschaft zur Anwendung von partizipativen Praktiken fördern können. Nur wenn diese beiden Voraussetzungen erfüllt sind, kann man an partizipative Verhandlungspraktiken oder gar an eine informelle Beteiligung denken, für die es gar keine Verhandlungen mehr braucht wie unten ausgeführt wird.

5.4 VERBREITUNG VON BETRIEBSABKOMMEN IN SÜDTIROL

Die im Rahmen dieser Studie durchgeführten persönlichen Befragungen bieten zwar qualitativ einen guten Überblick über die jeweilige Situation in den Betrieben, erlauben aber keine quantitativen Aussagen darüber, in welcher Form und zu welchen Themen dieser Dialog der Parteien stattfindet. Um ein erschöpfendes Bild der Arbeitsbeziehungen in Südtirol in quantitativer Hinsicht zu zeichnen, fragten wir alle Unternehmen unserer Stichprobe, ob es in ihrem Betrieb ein Betriebsabkommen gibt. Nachstehend berichten wir über die Verbreitung von Betriebsabkommen in Südtirol sowie über die wichtigsten Bereiche, die damit geregelt werden. Unsere besondere Aufmerksamkeit gilt in diesem Zusammenhang den Vereinbarungen über Ergebnisprämien, die mehr als alle anderen Regelungen als Hinweis auf partizipative Beziehungen gelten.

Die Auswertung der Antworten ergab, dass 42% der befragten Unternehmen Betriebsabkommen abgeschlossen haben, die für insgesamt 13.414 Beschäftigte (59%) gelten. Hier handelt es sich meistens um Verträge, die auf Unternehmensebene (59%) und auf Werksebene (18%) abgeschlossen wurden; ziemlich verbreitet sind aber auch überbetriebliche Verträge (16%) und Betriebsabkommen auf der Ebene der Unternehmensgruppe (10%).

Grafik 5.7: Verbreitung von Betriebsabkommen in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010
 Prozentsatz der Unternehmen

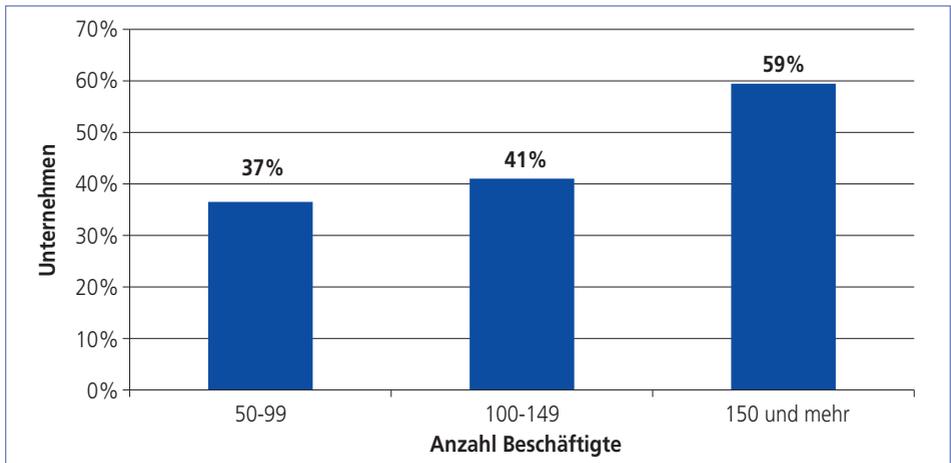


Quelle: AFI-IPL 2010

Unsere Daten zeigen weiters, dass Betriebsabkommen hauptsächlich in Industrieunternehmen und seltener in Dienstleistungsbetrieben abgeschlossen werden.

Während in der Industrie jedes zweite Unternehmen (53%) über ein Betriebsabkommen verfügt, gibt es im Dienstleistungsgewerbe nur in jedem dritten Betrieb (32%) ein solches Abkommen. Bemerkenswert ist weiters, dass mit zunehmender Betriebsgröße auch die Zahl der Unternehmen mit betrieblichem Zusatzabkommen steigt. Bekanntlich sind die Gewerkschaften in großen Industriebetrieben stärker vertreten.

Grafik 5.8: Anwendung eines Betriebsabkommens nach Betriebsgröße, 2010
Prozentsatz der Unternehmen



Quelle: AFI-IPL 2010

Die oben stehende Grafik zeigt, dass mit zunehmender Betriebsgröße auch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ein Zusatzabkommen abgeschlossen wird. Der Anteil der Unternehmen mit Betriebsabkommen liegt in der Größenklasse 50 bis 99 Beschäftigte bei 37%. Noch stärker verbreitet (41%) sind Zusatzabkommen in Betrieben mit 100 bis 149 Beschäftigten. Ab einer Beschäftigtenzahl von 150 steigt der Prozentsatz der Unternehmen mit Zusatzabkommen auf 59%.

Aus der Analyse der Daten geht hervor, dass die in Südtirol abgeschlossenen Betriebsabkommen im Allgemeinen einen oder mehrere Bereiche wie Arbeitszeiten, Entlohnung, Zusatzleistungen/Vergünstigungen, Einstufung, Weiterbildung, Arbeitssicherheit sowie die Arbeitsbeziehungen regeln. Die Auswertung ergab insbesondere, dass 73% der Betriebsabkommen die Entlohnung betreffen. Auch in diesem Fall haben wir – wie an anderer Stelle näher geschildert – festgestellt, dass mit zunehmender Betriebsgröße der Anteil der Unternehmen steigt, in denen Lohn- und Gehaltssteigerungen vereinbart werden.

5.4.1 Partizipative Verhandlungen

Einige Themen eignen sich besser als andere für partizipative Verhandlungen. Zu diesen Aspekten gehören auf jeden Fall die Ergebnisprämien, die betrieblichen Zusatzleistungen und flexible Arbeitszeiten. Unsere Daten haben ergeben, dass auf betrieblicher Ebene kollektive Verhandlungen hauptsächlich über Ergebnisprämien geführt werden; zu diesem Zweck werden Vereinbarungen über eine Mehrzahlung an alle Beschäftigten getroffen, die an das Erreichen von betrieblichen Ertrags- und/oder Produktivitätszielen gekoppelt ist, gemessen an bestimmte, vorab von den Sozialpartnern festgelegte Kennzahlen. Vereinbarungen über Ergebnisprämien sind in der verarbeitenden Industrie sowie in Mittel- und Großbetrieben stärker verbreitet. Hier handelt es sich um eine Vereinbarung der Verhandlungspartner über eine Geldprämie, die bei Erreichen betrieblicher Produktivitäts-, Qualitäts- und/oder Ertragsziele ausgezahlt wird; damit entspricht diese Zielvereinbarung voll und ganz den Wünschen und Bestrebungen beider am betrieblichen Produktionsprozess beteiligten Akteure. In diesem Fall ist die Beteiligung, verstanden als „Teilnahme am Prozess“, hoch, denn beide Parteien haben großes Interesse an einer Produktivitätssteigerung, von der beide Seiten profitieren werden. Beteiligung wird auch bezüglich anderer Aspekte praktiziert. Beispielsweise ist es bei der Gestaltung der Arbeitszeiten für das Unternehmen wichtig, flexibel auf Marktveränderungen reagieren zu können. Wenn die Auftragslage es hingegen erlaubt, werden den Beschäftigten mehr auf ihre familiären Erfordernisse abgestimmte Arbeitszeiten angeboten. Ähnliche „Tauschgeschäfte“ werden bei den betrieblichen Zusatzleistungen vereinbart. Mit der Einrichtung eines betrieblichen Kinderhorts können Arbeitnehmer/innen leichter die Wünsche des Unternehmens nach flexiblen Arbeitszeiten erfüllen.

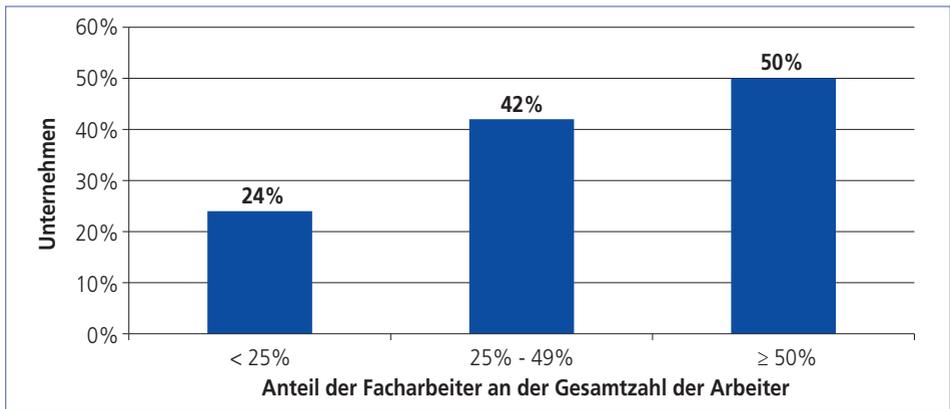
5.4.2 Bessere Arbeitsleistungen dank Ergebnisprämie

Nach dieser kurzen allgemeinen Einführung zu den Aspekten, die sich am ehesten für partizipative Verhandlungen eignen, befassen wir uns nun eingehend mit den Verhandlungen über die Ergebnisprämie. Mit der Erörterung dieses Themas soll insbesondere geklärt werden, inwieweit mit diesem Instrument – im Sinne des Beteiligungssprinzips – die Absicht des Unternehmens, die besten Arbeitskräfte an sich zu binden, und der Wunsch der Arbeitskräfte nach einer überdurchschnittlichen Entlohnung miteinander vereint werden können.

Die Datenauswertung ergab zunächst, dass betriebliche Kollektivvereinbarungen über Ergebnisprämien in Unternehmen mit hohem Facharbeiteranteil stärker ver-

breitet sind. Die Grafik macht deutlich, dass bei einem geringen Facharbeiteranteil (unter 25%) nur jedes vierte Unternehmen (24%) ein Betriebsabkommen anwendet, wohingegen in Unternehmen mit einem hohem Facharbeiteranteil (> 50% der gesamten Belegschaft) 50% der befragten Betriebe ein Zusatzabkommen abgeschlossen haben.

Grafik 5.9: Anwendung der Ergebnisprämie in Abhängigkeit vom Facharbeiteranteil an der Gesamtzahl der Arbeiter in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010
Prozentsatz der Unternehmen mit Ergebnisprämie



Quelle: AFI-IPL 2010

Das bedeutet, dass mit steigender Zahl der Facharbeiter die Verbreitung von Betriebsabkommen zunimmt. Dieser Umstand lässt sich vermutlich mit der Strategie von Unternehmen erklären, sich mit Gehältern über dem branchenüblichen Niveau hochqualifizierte Mitarbeitende sichern zu wollen und ihre Attraktivität für Facharbeiter/innen aus dem In- und Ausland zu steigern. Das Unternehmen versucht auf diese Weise, die Fluktuationskosten einzudämmen; denn mit höheren Gehältern sinkt die Wahrscheinlichkeit von Personalabgängen, die Ausbildungsinvestitionen zunichte machen können. Eine weitere Erklärungsmöglichkeit ergibt sich aus der Theorie der Effizienzlöhne, der zufolge Arbeitnehmer/innen mit zunehmendem Gehaltsniveau ein Gefühl der Wertschätzung von Seiten des Unternehmens empfinden, sich dadurch stärker mit den Unternehmenszielen identifizieren und sich daher mehr in ihre Arbeit einbringen.

Die Vergütung ist für Unternehmen ein wichtiges Instrument zur Steigerung der Produktivität und der Beteiligung der eigenen Arbeitskräfte. Natürlich könnten absurderweise die Gewinne auf null sinken, wenn das Unternehmen sehr hohe Gehälter auszahlt. Dieser Fall tritt ein, wenn die Erhöhung des Reallohns höher

ist als die Produktivitätssteigerung der Arbeit. Wenn man die Einstufung der gesamten Belegschaft (oder für einzelne Beschäftigte) und/oder ihre Vergütung dauerhaft erhöht, besteht für das Unternehmen die Gefahr, dass es bei einer plötzlichen Verschlechterung der Marktlage die Löhne nicht mehr zahlen kann (nach dem Ability-to-Pay- bzw. Zahlungsfähigkeitsprinzip). Sollte das Unternehmen in diesem Fall eine Senkung der Löhne beschließen und diese nicht mit den wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Unternehmens begründen, würden die Beschäftigten dies als ungerechte Maßnahme wahrnehmen und ihre Identifikation mit den Unternehmenszielen würde abnehmen.

Betriebliche Kollektivvereinbarungen zur Ergebnisprämie sind nicht an die Leistung einzelner Beschäftigter, sondern an das vom gesamten Betrieb erzielte Ergebnis gekoppelt, weshalb sich dieses Instrument besser zur Erfüllung der vom Markt geforderten Lohnflexibilität eignet. Ergebnisprämien dienen als Ansporn für die gesamte Belegschaft, sich am wirtschaftlichen und finanziellen Erfolg des Unternehmens zu beteiligen, und ermöglichen gewissermaßen ihre Einbeziehung in das Unternehmensrisiko (*“Profit-Sharing“*).

Will man die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen nicht gefährden und gleichzeitig eine gerechtere Verteilung des Wohlstands garantieren, hat man nur eine Möglichkeit: Angesichts immer offener und immer sensiblerer Märkte bietet sich eine Erhöhung der Löhne und Gehälter der Beschäftigten durch die Einführung von variablen zusätzlichen Gehaltsbestandteilen, die auf dezentraler Ebene vereinbart werden und an die effektive Produktivität des Unternehmens gekoppelt sind, als einzige Lösung an.

5.4.3 Der Abschluss eines Betriebsabkommens erleichtert die Entwicklung von partizipativen Arbeitsbeziehungen

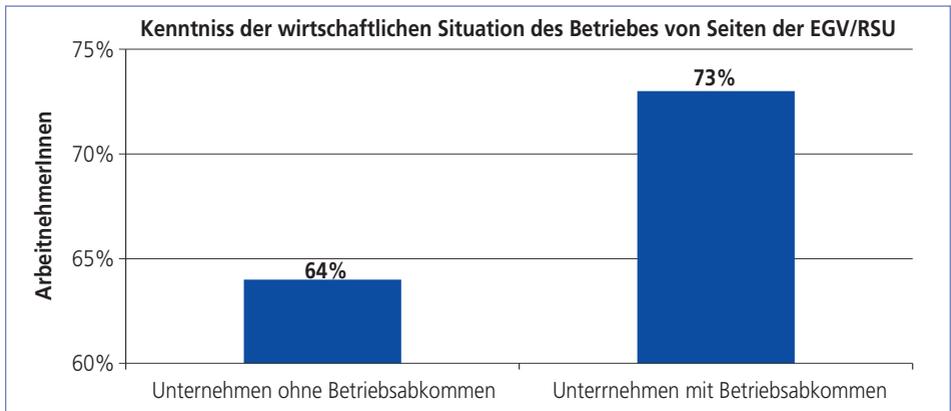
An anderer Stelle haben wir bereits festgestellt, dass die Entwicklung von kooperativen Arbeitsbeziehungen innerhalb des Unternehmens unter anderem eine gute Kenntnis der Wirtschafts- und Ertragslage des Unternehmens von Seiten der betrieblichen Gewerkschaftsvertretung voraussetzt. Dies wirft die Frage auf, ob es Vorbedingungen gibt, die den Informationsfluss zwischen den Sozialpartnern fördern. Naheliegend ist der Schluss, dass die Anwendung eines Betriebsabkommens den Aufbau einer stabilen und dauerhaften Beziehung zwischen den Sozialpartnern fördert und dass dadurch die asymmetrischen Wissensstände der Sozialpartner über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens ausgeglichen werden können. Um diese Hypothese zu überprüfen, wurde die Einschätzung

der Beschäftigten des Wissensstands der Gewerkschaften über die wirtschaftliche Lage des Betriebs mit den Aussagen des Managements über die Anwendung eines Betriebsabkommens in ihrem Unternehmen miteinander verknüpft.

Die nachstehende Grafik zeigt, dass in Betrieben mit einem Zusatzabkommen 73% der Arbeitnehmer/innen überzeugt sind, dass die Gewerkschaft über die Wirtschaftslage des Unternehmens gut informiert ist. Dieser Anteil sinkt hingegen auf 64% in Unternehmen, in denen es kein Betriebsabkommen gibt.

Grafik 5.10: Know-how der EGV/RSU und Anwendung eines Betriebsabkommens in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010

Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die angeben, dass die EGV/RSU die wirtschaftliche Situation des Betriebes kennen („eher“ + „weitgehend“ + „voll und ganz“)



Quelle: AFI-IPL 2010

Ähnliche Erkenntnisse brachte die Befragung der Unternehmen; dort, wo Betriebsabkommen abgeschlossen wurden, sind 79% der Personalverantwortlichen der Meinung, dass die EGV/RSU mit der Wirtschafts- und Ertragslage des Unternehmens vertraut sind, während dieser Anteil in Betrieben ohne Betriebsabkommen auf 52% sinkt.

Man kann also annehmen, dass der Abschluss eines Betriebsabkommens die Entwicklung von kooperativen Arbeitsbeziehungen fördert, da die Sozialpartner mit der Anwendung des Betriebsabkommens zwangsläufig mehr Gesprächsanlässe haben und mehr Informationen austauschen, so dass das Wissensungleichgewicht zwischen den Akteuren überwunden werden kann. In den vorangegangenen Absätzen haben wir die Erfahrung gemacht, dass eine gute Kenntnis der Finanzlage des Unternehmens eine der Voraussetzungen für die Entwicklung von kooperativen und partizipativen Arbeitsbeziehungen ist. Der Abschluss ei-

nes Betriebsabkommens kann sicher dazu beitragen, Wissensrückstände auszugleichen, und kann so die Entwicklung von partizipativen Arbeitsbeziehungen fördern.

5.5 WENIGER WIDERSTAND GEGEN ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN DANK GEWERKSCHAFTLICHER BETEILIGUNG

Dass partizipative Arbeitsbeziehungen eine Reduzierung des Informationsungleichgewichts zwischen den Verhandlungspartnern erfordern, dürfte inzwischen klar sein. Der Abschluss eines Betriebsabkommens ist ein erster Schritt in diese Richtung, denn betriebliche Verhandlungen zwischen beiden Akteuren fördern an und für sich bereits den Informationsaustausch. Als weitere zielführende Maßnahme kann in diesem Zusammenhang der Abschluss von partizipativen Vereinbarungen genannt werden, die über einen reinen Austausch hinausgehen und neue „Vorteile“ schaffen, von denen beide Seiten profitieren können. Ein Beispiel für solche Vereinbarungen sind die Verträge über die Ergebnisprämien für Produktivitätsgewinne, die bei Erreichen von gemeinsam festgelegten betrieblichen Zielen an die Beschäftigten ausgezahlt werden. Der Abschluss solcher Vereinbarungen und die laufende Überwachung der Ergebnisse tragen dazu bei, dass die Gewerkschaftsvertretung die wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung des Unternehmens aufmerksam verfolgt; dieses Wissen bildet – wie an anderer Stelle bereits erwähnt – die Grundlage für den Aufbau von partizipativen Beziehungen in einem Unternehmen..

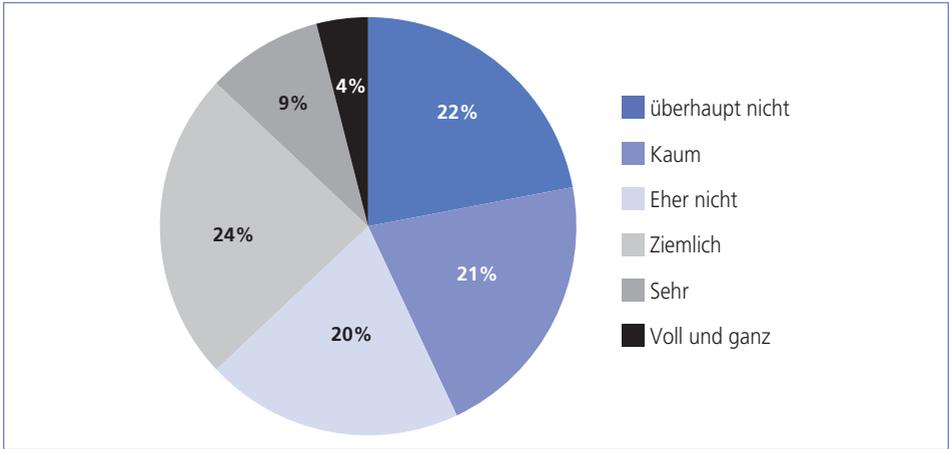
5.5.1 Repräsentative Gewerkschaft als Kommunikationskanal

Will man noch weiter gehen, erreicht man volle Beteiligung in den Fällen, in denen sogar auf Vertragsabschlüsse verzichtet wird, weil die Verhandlungsparteien keine formelle Bestätigung brauchen, um ihre Anliegen durchzusetzen.

So erzeugt Beteiligung gegenseitiges Vertrauen, Anerkennung, Respekt, Gemeinsamkeiten, es entsteht ein positives Beziehungsklima, eine Win-win-Situation für beide Seiten. In diesem Fall wird die EGV/RSU zu einem wichtigen Akteur, da sie als echter Ansprechpartner zwischen Management und Belegschaft auftreten kann. So entsteht ein Klima des gegenseitigen Vertrauens: Arbeitnehmer stehen in vertrauensvoller Beziehung zu den Gewerkschaftsvertretern, diese wiederum bauen ein Vertrauensverhältnis zum Management auf.

Um festzustellen, inwieweit die Südtiroler Gewerkschaftsvertretungen in der Lage sind, als Kommunikationsschnittstelle zwischen Management und Belegschaft zu fungieren, wurden die Beschäftigten nach ihrer Meinung gefragt.

Grafik 5.11: Rolle der EVG/RSU in der internen Kommunikation in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2010
Prozentsatz der ArbeitnehmerInnen, die meinen, dass die EG/RSU als Kommunikationskanal zwischen ArbeitnehmerInnen und Management fungieren



Quelle: AFI-IPL 2010

Nur ein Arbeitnehmer von drei (4% + 9% + 24%) ist der Ansicht, dass die EGV/RSU als Kommunikationskanal fungiert und den Kontakt zum Management herstellen kann. Diese Zahlen sind nicht voll befriedigend, aber unserer Ansicht nach könnten die Antworten der Befragten dadurch beeinflusst sein, dass die diversen Gewerkschaften nicht geschlossen vorgehen und daher keine einheitliche Interessenvertretung für die gesamte Belegschaft anbieten. An anderer Stelle hatten wir bekanntlich festgestellt, dass nur 34% der befragten Arbeitskräfte den EGV/RSU geschlossenes Handeln bescheinigen.

5.5.2 Organisatorische Veränderungen und Einbeziehung der Gewerkschaft

In den vorangegangenen Absätzen haben wir erfahren, wie die EGV/RSU die Arbeitsbeziehungen einschätzen und welche Gründe nach Ansicht der Arbeitskräfte für etwaige konflikthafte Beziehungen verantwortlich sind. Besonders wichtig war auch die Bewertung der EGV/RSU durch die Arbeitskräfte selbst, denn so konnte ein eindeutiges, noch klareres Bild gezeichnet werden. Jetzt drängt sich

natürlich die Frage auf, inwieweit die EGV/RSU von der Betriebsleitung vor der Einführung von organisatorischen Veränderungen eingebunden wird.

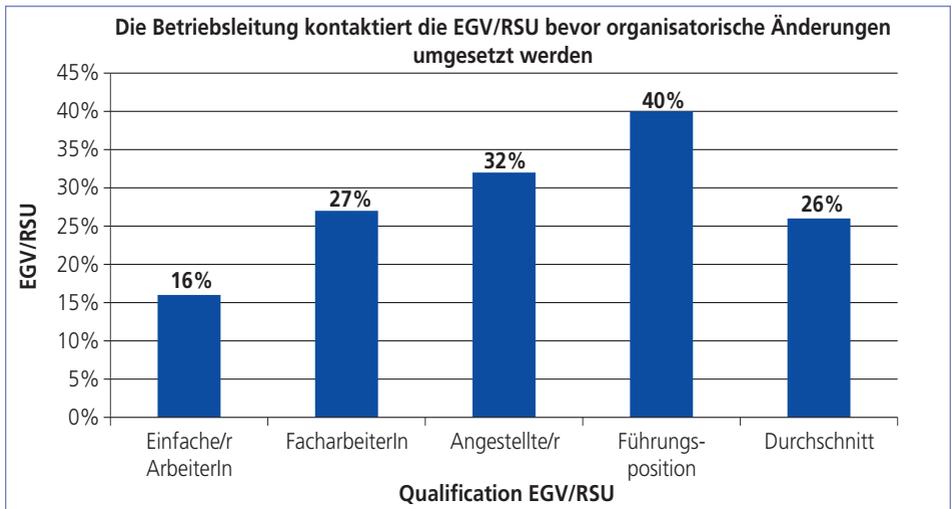
In den meisten Betrieben fällt das Urteil der EGV/RSU über die Einbindung der Gewerkschaft von Seiten des Managements nicht positiv aus. Denn nur in 26% der Fälle kontaktiert die Betriebsleitung die Gewerkschaftsvertretung vor der Einführung von organisatorischen Veränderungen (Grafik 5.12).

Höher qualifizierte Gewerkschaftsvertreter/innen werden stärker eingebunden

Erwartungsgemäß ergab unsere Auswertung, dass Gewerkschaftsvertreter/innen mit höherer Qualifikation eher vorab über geplante organisatorische Veränderungen informiert werden. Unseren Daten zufolge kontaktiert die Betriebsleitung Gewerkschaftsvertreter, die als einfache Arbeiter eingestuft sind, nur in 16% der Fälle vor der Einführung von organisatorischen Veränderungen; Führungskräfte mit Gewerkschaftsaufgaben werden hingegen in 40% der Fälle vorab informiert.

Grafik 5.12: Ausmaß, in dem die Betriebsleitung die EGV/RSU in Abhängigkeit von der Qualifikation der Gewerkschaftsvertreter/innen in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten kontaktiert, 2010

Prozentsatz der EGV/RSU nach Qualifikation, die angeben, dass es zutrifft, dass die Betriebsleitung die EGV/RSU kontaktiert bevor organisatorische Änderungen umgesetzt werden („weitgehend“ + „voll und ganz“)



Quelle: AFI-IPL 2010

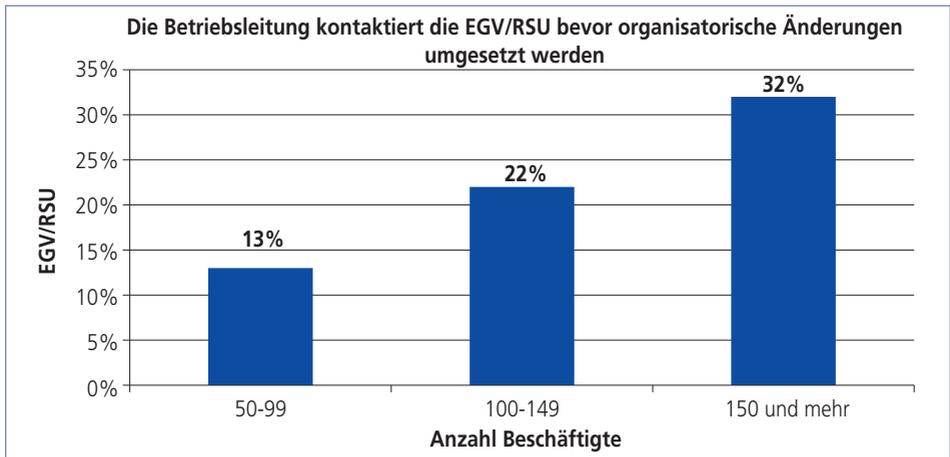
Auch in diesem Fall scheint der Informationsaustausch eine wesentliche Rolle für die Bereitstellung von Daten über die Einführung von Veränderungen zu spielen. Die stärkere Konsultation von Gewerkschaftsvertretern/-vertreterinnen, die als Führungskräfte oder Angestellte eingestuft sind, hängt vermutlich damit zusammen, dass diese Mitarbeitenden auf jeden Fall mehr Vorwissen haben.

Die Einbeziehung der Gewerkschaft hängt von der Betriebsgröße ab

Ein weiterer signifikanter Zusammenhang resultiert aus der Verknüpfung der Daten mit der Betriebsgröße. Aus der unten stehenden Grafik geht hervor, dass mit steigender Betriebsgröße auch die Kontakte der Betriebsleitung zu den EGV/RSU zunehmen. Dieser Umstand hängt natürlich wiederum mit dem direkten Zusammenhang zwischen der Gewerkschaftspräsenz und der Betriebsgröße zusammen. Größere Unternehmen brauchen einen festen Ansprechpartner, mit dem sie einen langfristigen Dialog aufbauen können, um so kollektive Lösungen für die gesamte Belegschaft zu vereinbaren.

Grafik 5.13: Ausmaß, in dem die Betriebsleitung die EGV/RSU in Abhängigkeit von der Betriebsgröße kontaktiert, 2010

Prozentsatz der EGV/RSU, die meinen, dass es zutrifft, dass die Betriebsleitung die EGV/RSU kontaktiert, bevor organisatorische Änderungen umgesetzt werden („weitgehend“ + „voll und ganz“)



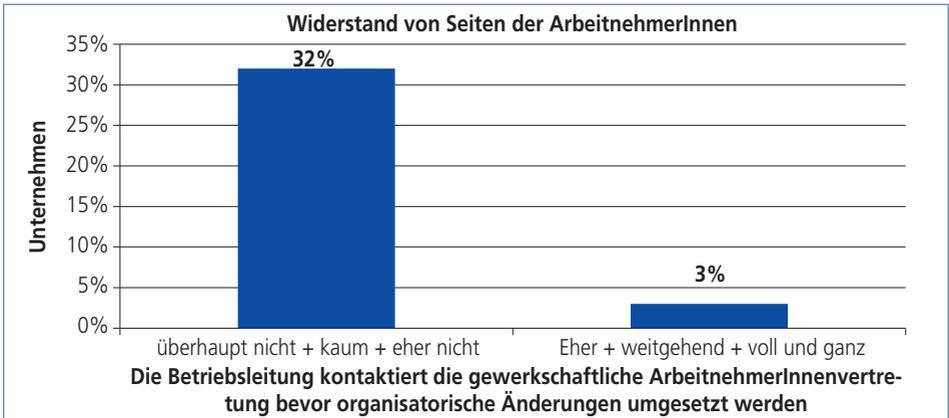
Quelle: AFI-IPL 2010

5.5.3 Weniger Widerstand der Beschäftigten bei stärkerer Einbeziehung der Gewerkschaft

An dieser Stelle soll nun untersucht werden, welcher Zusammenhang zwischen der Einbeziehung der EGV/RSU und dem Veränderungswiderstand der Arbeitskräfte besteht. Aus der Auswertung der Antworten geht hervor, dass Unternehmen, in denen die EGV/RSU vor der Einführung von organisatorischen Veränderungen kontaktiert werden, mit weniger Veränderungswiderstand der Beschäftigten konfrontiert sind.

Grafik 5.14: Informationsaustausch mit der EGV/RSU und Veränderungswiderstand in Unternehmen mit über 50 Beschäftigten, 2008-2010

Prozentsatz der Unternehmen, die angeben, dass der Widerstand von Seiten der ArbeitnehmerInnen ein kleineres oder ein größeres Hindernis für organisatorische Innovation darstellen



Quelle: AFI-IPL 2010

In Unternehmen, in denen die Betriebsleitung nach Aussage der Gewerkschaftsvertreter/innen die EGV/RSU vor Einführung der Veränderungen wenig kontaktierte, verzeichneten 32% der Manager Veränderungswiderstand von Seiten der Beschäftigten. Dagegen, wo die Betriebsleitung die EGV/RSU vor Einführung der Veränderungen kontaktierte, verzeichneten nur 3% der Manager Veränderungswiderstand von Seiten der ArbeitnehmerInnen.

5.6 DIE VORTEILE DER BETEILIGUNG

Die Gewerkschaftspräsenz im Unternehmen ist förderlich für die Vertretung der Interessen der Arbeitskräfte, erweist sich aber auch als vorteilhaft für das Management. Eine EGV/RSU ist für Arbeitskräfte besonders wichtig, da letztere häufig nur unzureichend über die Entwicklung des Unternehmens informiert sind. Der Unternehmer hat die Zügel seines Unternehmens selbst in der Hand und hat daher einen großen Informationsvorsprung gegenüber dem einzelnen Arbeitnehmer, daher kann er sich leichter als alle anderen im Rahmen von individuellen Verhandlungen etwaige Überschüsse des Unternehmens aneignen. Die als „kollektive Intelligenz“ (Ichino 2004) agierende Gewerkschaft kann aber zur Reduzierung des Informationsnachteils beitragen. Eine bestens informierte und gut qualifizierte EGV/RSU bringt auch dem Management Vorteile, denn die Kosten für eine Vielzahl von getrennten Verhandlungen über die Arbeitsbedingungen der einzelnen Arbeitskräfte wären prohibitiv. Im Rahmen des Dialogs mit den Gewerkschaftsvertretungen können Arbeitgeber/innen gemeinsame und damit effektivere Regeln festlegen und auch Bereiche regeln, die laut Gesetz und/oder laut branchenspezifischem Kollektivvertrag im Betriebsabkommen geregelt werden sollen. Wo mehr Gerechtigkeitsgefühl besteht, können Spannungen zwischen den Arbeitskräften und dem Arbeitgeber, aber auch zwischen den Beschäftigten untereinander vermieden werden.

Weiters führt die rechtzeitige Einbeziehung der Gewerkschaft bei der Einführung von organisatorischen Neuerungen zu weniger Veränderungswiderstand von Seiten der Beschäftigten. Wenn diese Widerstände von gezielten betrieblichen Strategien begleitet werden, kann sich das positiv auf Produktivität, betriebliche Rentabilität und berufliche Entwicklung der Arbeitskräfte auswirken. Vor diesem Hintergrund ändert sich die Rolle der Gewerkschaft komplett, denn sie muss neue partizipative Praktiken mit ihren klassischen defensiven Aufgaben verknüpfen.

Nur unter bestimmten Voraussetzungen kann es der Gewerkschaft gelingen, die Beschäftigten im Hinblick auf die Einführung von organisatorischen Veränderungen positiv zu beeinflussen, die angesichts des raschen Wandels der Marktbedingungen erforderlich sind.

Diese Voraussetzungen sind erfüllt, wenn die Gewerkschaften geschlossen auftreten, wenn sie über die Wirtschafts- und Ertragslage des Unternehmens informiert sind und wenn es ihnen gelingt, die Arbeitskräfte nicht nur durch die klassische Verteidigung erworbener Rechte zu vertreten, sondern auch durch

eine neue und moderne Form der Interessenwahrnehmung, bei der die Gewerkschaft als Kommunikationsschnittstelle zwischen der Belegschaft und dem Management auftritt.

ZUSAMMENFASSUNG DER DATEN UND ABSCHLIESSENDER KOMMENTAR

Seit den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts ist eine allmähliche Überwindung des herkömmlichen tayloristisch-fordistischen Produktionsmodells zu beobachten. Das alte Modell weicht zunehmend den neuen, flexibleren und „schlankeren“ (engl. „lean“) Produktionsmodellen, die eine schnellere Anpassung an den technologischen Wandel erlaubt. Diese technologischen Innovationen sowie die ständige Suche nach neuen Produkten, neuen Märkten und/oder neuen Produktionsprozessen ermöglichen es den Unternehmen, mit der Zeit Schritt zu halten und sich der aggressiven globalen Konkurrenz zu stellen. Was die Arbeitsorganisation betrifft, sind diese Innovationen für die Arbeitnehmer jedoch potentiell zweischneidig: Einerseits fördern sie die berufliche Entwicklung und Weiterbildung, andererseits bedeuten sie eine mögliche Intensivierung der Arbeitsbelastung.

Die vorliegende Studie untersucht diese Zusammenhänge am Beispiel der Südtiroler Arbeitswelt. Zu diesem Zweck wurde allen Südtiroler Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern ein Fragebogen zugeschickt. Die Rücklaufquote lag bei 45 % (145 von 319 Unternehmen). Um die Auswirkungen von Innovationsprozessen auf Arbeitsqualität und industrielle Beziehungen besser einschätzen zu können, wurden zusätzlich auch die Arbeitnehmer und Gewerkschaftsvertretungen der entsprechenden Unternehmen mittels Fragebogen befragt. Hier erreichte die Rücklaufquote 32% (1.105 Arbeitnehmer von 3.491) bzw. 56% (96 von 171).

Die Ergebnisse verdeutlichen *die starke Verbreitung und Vielfalt der technologischen Innovation* in Südtirol im Zeitraum 2008-2010. Die Einführung *neuer Prozesse zur Unterstützung der Unternehmenstätigkeiten* (z. B. neue Software für die Buchhaltung) und die *Erschließung neuer Märkte* repräsentieren die häufigsten technologischen Innovationen (jeweils 63% bzw. 61 % der Unternehmen). Hoch ist auch der Prozentsatz der Unternehmen, die erklären, eine *Produkt- bzw. eine Prozessinnovation* (59% bzw. 55%) vorgenommen zu haben.

Jede technologisch-organisatorische Innovation entfaltet ihre Wirkungen erst, wenn alle Beteiligten bereit sind, bei den ablaufenden Veränderungen eine aktive und partizipative Rolle zu übernehmen. Nach Aussage der befragten Führungskräfte stellt

der Widerstand seitens der Arbeitnehmer ein beträchtliches Hindernis (26%) dar. Dies mag von kognitiven Barrieren der Personen abhängen, sowie von der Tatsache, dass es allgemein schwierig ist, die Vorteile neuer und unvertrauter Situationen zu erkennen. Ein Schwerpunkt der Studie war es deshalb, diejenigen partizipativen Vorgangsweisen zu untersuchen, die den Widerstand der Arbeitnehmer gegenüber den genannten Änderungen potentiell verringern.

Die Studie legt nahe, dass sowohl jene Beteiligungsverfahren, die unmittelbar die Arbeitnehmer betreffen (direkte Beteiligung), als auch diejenigen, die von den Gewerkschaftsvertretern vermittelt werden (indirekte Beteiligung), den Widerstand der Arbeitnehmer gegenüber den technologischen Änderungen mindern können. Bei den alten fordistisch-tayloristischen Produktionsmodellen war der Arbeitnehmer das schwache Glied in der Kette und erwarb bei den Verhandlungen ausschließlich dank der Gewerkschaftsvertretungen Bedeutung. Bei den neuen, schlanken Produktionsmodellen wird der Arbeitnehmer dagegen zu einer wichtigen Ressource, die zunehmend mit mehr Kompetenzen und Kenntnissen ausgestattet ist. In den moderneren und technologisch fortschrittlichen Unternehmen ist das Produktionssystem so komplex, dass das Management nicht mehr in der Lage ist, allein den gesamten Prozess zu überwachen. Deshalb muss den Arbeitskräften mehr Vertrauen entgegengebracht werden und Entscheidungsprozesse nach „unten“ verlagert werden.

Die Fachliteratur definiert diese Organisationsmodelle als „High Performance Work Practices“ (Hochleistungspraktiken, HPWP) weil durch die Verantwortungsdelegation gleichzeitig eine Verbesserung der Performance des Unternehmens erreicht werden soll. Die Untersuchung bei den Südtiroler Unternehmen zeigt *eine signifikante Erhöhung der Inanspruchnahme dieser neuen Praktiken*. Im Zeitraum 2008 bis 2010 nahm vor allem der Einsatz der *Aufgabenbereicherung (job enrichment)* und *Aufgabenerweiterung (job enlargement)* zu, und zwar in jeweils 64% und 63% der Unternehmen. Der Einsatz der *„ergebnis- und zielorientierten Arbeit“* (management by objectives) nahm dagegen in über der Hälfte der Betriebe (52%) zu. Weitere 45% der Unternehmen gaben die zunehmende Verwendung von Personalentwicklungsplänen an. Was die *Teamarbeit* betrifft, stieg in 43% der Unternehmen die Beteiligung des Personals an Projektgruppen. Die systematische Beteiligung der Arbeitnehmer an *Qualitätszirkeln*, um Fehler im Produktionsprozess zu beseitigen, stieg bei 31% der Unternehmen an. Der *den Mitarbeitern gewährte Entscheidungsspielraum*, der für flache organisatorische Strukturen mit einer geringen Zahl an hierarchischen Ebenen typisch ist, wurde in 30% der Unternehmen erweitert.

Neben wirtschaftlich-betrieblichen Themen beleuchtet die Studie auch soziologische Aspekte, mit besonderer Beachtung der Auswirkung organisatorischer Modelle auf

die Qualität der Arbeit und die Beteiligung der Arbeitskräfte an betrieblichen Entscheidungsprozessen. *Die Ergebnisse legen nahe, dass diese Beteiligung orientierten Verfahren das körperliche und geistige Wohlbefinden der Arbeitnehmer fördern. Die Erweiterung der Aufgabenbereiche auf ein höheres Anforderungsniveau, das Ziel orientierte Arbeiten, die Dezentralisierung der Entscheidungskompetenz, die Teamarbeit und die Personalentwicklungspläne gingen im Allgemeinen mit einer Erhöhung der Qualität der Arbeit einher. Dies sowohl in Bezug auf das Betriebsklima und die Karrieremöglichkeiten, als auch auf die Verringerung eintöniger Arbeitsgänge und psychischer Stresssituationen.* Im Prinzip beweist die Studie, dass Hochleistungspraktiken die Entwicklung eines partizipativen Modells für direkte Beziehungen ermöglichen, welches die Ziele des Unternehmens hinsichtlich Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität und jene der Arbeitnehmer bezüglich einer besseren Arbeitsqualität vereinbaren kann.

Ähnliche Schlussfolgerungen können auch hinsichtlich der indirekten Beteiligung gezogen werden, bei denen die Gewerkschaften eine Vermittlerrolle spielen. Eine Erhöhung der Beteiligung kann sowohl im Rahmen der Kollektivvertragsverhandlungen auf Betriebsebene als auch außerhalb der formalen Verhandlungen erfolgen. Damit dies eintreten kann, müssen zwei wichtige Voraussetzungen erfüllt sein: die einheitliche Vorgangsweise der Gewerkschaftsvertretungen sowie deren Vertrautheit mit der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens. Die Studie legt also nahe, dass *die Reduzierung der Informationsasymmetrien zwischen Management und Gewerkschaft die Entwicklung partizipativer Beziehungen in anderen Bereichen fördert.* In den Betrieben, in denen die Gewerkschaftsbeziehungen als gut funktionierend und partizipativ eingeschätzt wurden, sind 78% der Arbeitnehmer der Auffassung, dass die einheitlichen Gewerkschaftsvertretungen mit der wirtschaftlichen und finanziellen Lage des Unternehmens gut vertraut sind. Es folgt, dass der Prozess der Aushandlung eines Betriebsabkommens die Entwicklung partizipativer Beziehungen fördert, da durch den notwendigen Informationsaustausch die Informationsasymmetrien zwischen Betrieb und Arbeitnehmervertretungen bedeutsam verringert werden.

Darüber hinaus können sowohl die Expertise der Gewerkschaftsvertreter als auch die gewerkschaftliche Einheit im Unternehmen den Einsatz der Hochleistungspraktiken erhöhen. Wenn diese beiden Faktoren vorliegen, können sowohl formale Verhandlungen als auch informelle Abmachungen mit hoher Beteiligung erreicht werden. Zu einer vollständigen Beteiligung kommt es, wenn die Beziehungen zwischen den Parteien nicht nur die vertragliche Abmachung von Vorschriften oder Verteilungen

umfassen, sondern auch regelmäßige Gelegenheiten für transparente Kommunikation schaffen sowie ehrliche und offene Beratung vorsehen.

In diesen Fällen rückt die Rolle der einheitlichen Gewerkschaftsvertretung (EGV/RSU) als Kommunikationskanal zwischen Management und Arbeitnehmern in den Mittelpunkt. Bei den meisten Südtiroler Unternehmen ist das Urteil der einheitlichen Gewerkschaftsvertretungen bezüglich ihrer Beteiligung an Betriebsentscheidungen leider nicht positiv. *Nur in 26% der Fälle kontaktiert die Unternehmensleitung die Gewerkschaftsvertreter vor der Einführung organisatorischer Neuerungen. Dabei ist gerade in den Unternehmen, wo dies erfolgt, das Ausmaß der Widerstände gegen Veränderungen seitens der Arbeitnehmer deutlich geringer. Die Daten zeigen zudem, dass die Gewerkschaftsvertreter eher über anstehende organisatorische Veränderungen in Kenntnis gesetzt werden, wenn sie innerhalb des Unternehmens höhere Positionen innehaben.* Die stärkere Einbeziehung von Gewerkschaftsvertretern, die als Führungskräfte oder Angestellte eingestuft sind, kann irgendwie aus den selbstverständlich besseren inhaltlichen Gesprächsbedingungen erklärt werden. Daraus kann gefolgert werden, *dass eine technisch-wirtschaftliche Ausbildung der einheitlichen Gewerkschaftsvertretungen eine der Voraussetzungen für die Modernisierung der Gewerkschaft darstellt, die nicht mehr ausschließlich durch ihre historisch geformte, ideologische Ausrichtung gekennzeichnet werden kann.*

Obwohl die Kollektivverträge immer noch die wichtigsten Instrumente zur Regelung der Arbeitsverhältnisse darstellen, zeigt diese Studie, dass sowohl partizipative Unternehmensvereinbarungen als auch direkte und informelle Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern innerhalb des Unternehmens eine wichtige Rolle spielen. Die Studie zeigt weiters, dass die Gewerkschaften und Arbeitgeber in vielen Südtiroler Unternehmen bei anstehenden organisatorischen Veränderungen Informationen austauschen und gemeinsam Probleme lösen.

Die Präsenz einer Vertretung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene liegt sowohl im Interesse der Vertretenen (Arbeitnehmer) als auch des Managements. Eine informierte und qualifizierte Gewerkschaftsvertretung birgt Vorteile für das Management, vor allem zur Reduzierung der Transaktionskosten angesichts der Vielzahl, die Arbeitsbedingungen betreffenden individuellen Verhandlungsaspekte. *Unter gewissen Umständen kann die Gewerkschaft die Einstellung der Arbeitnehmer zu organisatorischen und technologischen Innovationsprozessen positiv beeinflussen. Solche Gegebenheiten bestehen, wenn gewerkschaftliche Einigkeit besteht und die Gewerkschaft selbst die Fähigkeit hat, die wirtschaftliche und finanzielle Lage des Unternehmens in vollem Umfang zu verstehen.* In diesem Kontext än-

dert sich die Rolle der Gewerkschaft sehr. Zum alteingesessenen und traditionellen Schutz der Rechte der Arbeitnehmer gesellt sich eine neue, modernere Rolle der Gewerkschaftsvertretungen im Unternehmen, die sich darin ausdrückt, ein effizienter Kanal für die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Management zu sein.

Insofern schließen sich die direkte und indirekte Beteiligung nicht gegenseitig aus, sondern sie können gleichzeitig bestehen und sich ergänzen. Die Gewerkschaftsbeziehungen (und somit auch die Kollektivverhandlungen) werden deshalb nicht einfach durch die direkte Beteiligung der Arbeitnehmer ersetzt. Die Studie zeigt, dass der in den vergangenen Jahren eingeschlagene Weg zu einer Integration der beiden partizipativen Modelle führt. Partizipative Gewerkschaftsbeziehungen, die auf Respekt und gegenseitiger Anerkennung basieren, sorgen dafür, dass die Arbeitnehmer organisatorische Innovationen zur Verbesserung der betrieblichen Leistung in höherem Maße akzeptieren.

BIBLIOGRAFIE

- Alacevich F. (2010), *I "costi" dello stress lavoro-correlato per individui, aziende e società*, in: Corbizzi Fattori G., Simonini F., *Stress lavoro-correlato: valutazione e gestione pratica*, (pp.89-105), Wolters Kluwer Italia, Milanofiori Assago (MI)
- Albert R. A., Koster C. J. (2002), *Empirie in Linguistik und Sprachlehrforschung. Ein methodologisches Handbuch*, Narr Studienbücher, Tübingen
- Albertini S., Leoni R. (2009), *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, Franco Angeli, Milano
- Antonoli D., Delsoldato L., Mazzanti M., Pini P. (2009), *Politiche di innovazione e performance economiche: il sistema industriale di Reggio Emilia*, in Albertini S. e Leoni R., *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord*, (pp.379-410), Franco Angeli, Milano
- Booth A. (1995), *The Economics of Trade Unions*, Cambridge University Press, Cambridge
- Brusco S., Solinas G. (1997), *Competitività e partecipazione. Una proposta di politica del lavoro*, Il Mulino, Bologna
- Casadio P. (2008), *Ruolo e prospettive della contrattazione aziendale integrativa: Informazioni dall'indagine Banca d'Italia*, Relazione presentata al XXIII convegno AIEL di Economia del Lavoro, Brescia 11-12 settembre
- Cella G., Treu T. (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Il Mulino, Bologna
- CIS (2008), *The Community Innovation Survey*. [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cis2008/\\$File/cis2008_questionnaire.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cis2008/$File/cis2008_questionnaire.pdf)
- Della Torre Edoardo (2009), *High Performance Work Practices e caratteristiche delle imprese innovative*, Economia Politica, XXVI, Issue 2, (pp.315-352)
- DGB (2009), *DGB-Index Gute Arbeit*, Berlin
- EWCS (2009), *European Working Conditions survey*. <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/ewcs2010/translations.htm>
- Giaccone M. (2006), *Growth in feeling of job insecurity among workers*. <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2006/08/IT06080191.htm>
- Giovannacci M. (2002), *Einstufungen im Betrieb verhandeln*, Dimension Arbeit 1-2002, AFI-IPL, Bozen

- Giovannacci M. (2005), *Die Verhandlungen zu den Ergebnisprämien in den wichtigsten Betrieben in Südtirol*, Dimension Arbeit 1-2005, AFI-IPL, Bozen
- Giovannacci M. (2007), *Die Qualität am Arbeitsplatz aushandeln*, Dimension Arbeit 1-2007, AFI-IPL, Bozen
- Giovannacci M. (2009), *Organisatorische Innovation und Qualität der Arbeit*, Dimension Arbeit 1-2009, AFI-IPL, Bozen
- Giovannacci M. (2010), *Mehr Investitionen und Zusatzverhandlungen*, Dimension Arbeit 1-2010, AFI-IPL, Bozen
- Giovannacci M. (2011), *Mehr Lohn durch Zusatzverträge*, Dimension Arbeit 1-2011, AFI-IPL, Bozen
- Giovannacci M., Conte I. (2011), *Ergebnisprämien sichern die besten Arbeitskräfte*, Dimension Arbeit 2-2011, AFI-IPL, Bozen
- Giudici M. (2004), *Relazioni industriali*, Ipsoa, Milano
- Hacker W. (2005), *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens, Denk und körperlicher Arbeit*, Hogrefe AG, Bern
- Hartmann E. A. (2005), *Arbeitssysteme und Arbeitsprozesse* (Vol. 39), vdf Hochschulverlag, Zürich
- Ichino P. (2004), *Lezioni di diritto del lavoro. Un approccio di labour law and economics*, Giuffrè, Milano
- Kielmann P., Jöns I. (2006), *Gesundheitsrelevante Einflussfaktoren in der Arbeitswelt*. <http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/822/>
- Kirchhoff S., Kuhnt S., Lipp P., Schlawin S. (2008), *Der Fragebogen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Kirchler E., Walenta C. (2005), *Motivation*, in Kirchler E. (eds), *Arbeits- und Organisationspsychologie*, (pp. 319-410), Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien
- Labory S., Leoni R., Cristini A. (2008), *Cambiamenti tecnologici e organizzativi, sistemi di gestione delle risorse umane e performance di impresa. Una rassegna critica della letteratura*, in Leoni R., *Economia dell'innovazione* (pp. 251-295), Franco Angeli, Milano
- Lam A. (2005), *Organizational Innovation*, in Fagerberg J., Mowery D. e Nelson R. (eds), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp 115-147), University Press, Oxford

- Lawrence P. R., Lorsch J. W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University, Boston
- Lechner O., Moroder B. (2010), *Wirtschaftsprofil Südtirol*, WIFO, Bozen
- Lechner O., Partacini L. (2006), *Wie innovativ sind Südtirols Unternehmen?*, Wirtschaftsforschungsinstitut WIFO, Bozen
- Leoni R., Cristini A., Squazzoni F., Bazzana E., Gaj A. (2009), *Le rappresentanze sindacali nell'impresa tra innovazioni organizzative e coinvolgimenti dei lavoratori*, in Albertini S., Leoni R., *Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord* (pp.155-219), Franco Angeli, Milano
- Lombardi M., Bellanca N. (2011), *Le traiettorie reticolari dell'innovazione territoriale*, *Sociologia del lavoro*, 122(6), (pp.17-30)
- Oesterreich R. (1999), *Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit – Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich*, in Oesterreich R. e Volpert W. (eds), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen* (pp. 141-213), Huber, Bern
- Perkmann M., Zeppa A., Giovannacci M. (2001), *Arbeitsorganisatorische Innovationen in der Südtiroler Industrie. Organisatorische Innovation zwischen Unternehmensstrategien und Arbeitnehmerinteressen*. http://www.afi-ipl.org/files/de/old/Arbeitsorganisatorische_Innovationen_in_der_Suedtiroler_Industrie.pdf
- Pini P. (2005), *Dinamiche innovative, partecipazione e risultati d'impresa in un sistema locale di produzione*, *Economia Politica*, 22(1), (pp.3-24)
- Pramstrahler W. (2003), *Von der Quantität der Arbeitsplätze zur Qualität der Arbeitsbedingungen*, *Dimension Arbeit 2-2003*, AFI-IPL, Bozen
- Pramstrahler W. (2008), *Innovation: Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung und Betriebskultur*, *Dimension Arbeit 1-2008*, AFI-IPL, Bozen
- Regalia I. (2000), *Riflettendo ancora sulla partecipazione diretta*. *Impresa al plurale*, 6, 15-29
- Schönpflug W. (1987), *Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit- Konzepte und Theorien*, in Kleinbeck U., Rutenfranz J. (eds), *Arbeitspsychologie* (pp. 130-184), Hogrefe, Göttingen
- Schuler H., Funke U. (1995), *Berufliche Anforderungen*, in Schuler H. (eds), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (pp. 236-244), Huber, Bern
- Schulten T. (2004), *Foundations and Perspectives of Trade Union Wage Policy in Europe*, WSI Discussion paper. <http://hdl.handle.net/10419/21571>

- Van Vegchel N., de Jonge J., Bosma H., Schaufeli W. (2005), *Reviewing the effort-reward imbalance model: Drawing up the balance of 45 empirical studies*, *Social Science e Medicine*, 60(5), (pp. 117-1131)
- Vogliotti S., Giovannacci M., Conte I., Pramstrahler W., Gudauner K. (2010), *Der ArbeitnehmerInnen survey 2010 als Beitrag zur kontinuierlichen Erhebung der Arbeitsbedingungen in Südtirol*, http://www.afi-ipl.org/files/de/forschung/qualitaet-der-arbeit/survey/2010/FB-S-00-2010-Einleitender_Bericht.pdf
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*, University Press, Oxford.
- ZIS (2009), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*, <http://www.gesis.org/dienstleistungen/methoden/spezielle-dienste/zis-ehes/download-zis/>

