

Beteiligung der Arbeitnehmer an betrieblichen und organisatorischen Entscheidungsprozessen. Neue Impulse.

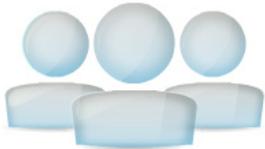
**Delegiertentagung Bezirk Eisack-Rienz
ÖDV-FP SGBC/SL
18. Februar 2016
Montal**

Werner Pramstrahler
AFI | Arbeitsförderungsinstitut
IPL | Istituto Promozione Lavoratori

1. Anregung: Was verstehen wir unter Beteiligung?

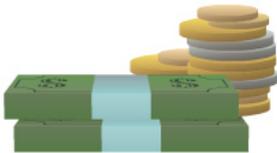


Beteiligung der Mitarbeiter: Die Macht des Managements wird eingeschränkt. "Demokratie im Betrieb".



Beteiligung an der Willensbildung im Betrieb | in der Organisation = immaterielle Beteiligung

Materielle Beteiligung

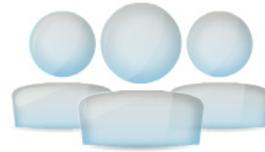


Beteiligung am Kapital



Beteiligung am Erfolg

Immaterielle Beteiligung



✓ Mitsprache bei Arbeitsplatzgestaltung

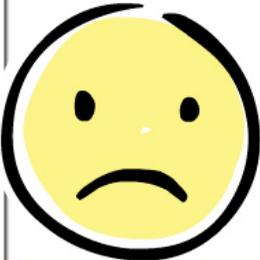
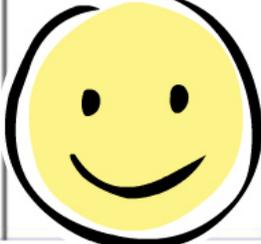
✓ Übernahme von Verantwortung

✓ Arbeitsgruppen: Wie autonom sind diese?

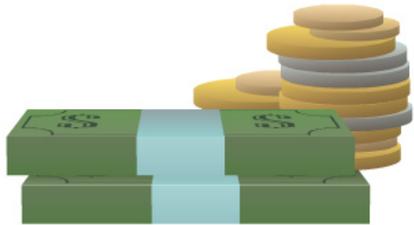
✓ Informations- und Konsultationsrechte

✓ Betriebsklima und Führungsstil: Kontrolle oder Vertrauen?

Führungsstil

| Autoritärer Führungsstil | | | Kooperativer Führungsstil | | | |
|---|--|--|--|---|---|--|
| Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten | | | Entscheidungsspielraum der Gruppe | | | |
| autoritär | partriarchalisch | beratend | kooperativ | partizipativ | demokratisch | |
| <p>Vorgesetzter entscheidet und ordnet an</p>  | <p>Vorgesetzter entscheidet; er ist aber bestrebt, die Untergebenen von seinen Entscheidungen zu überzeugen, bevor er sie anordnet</p> | <p>Vorgesetzter entscheidet; er gestattet jedoch Fragen zu seinen Entscheidungen, um durch deren Beantwortung deren Akzeptierung zu erreichen.</p> | <p>Vorgesetzter informiert sein Untergebenen über seine beabsichtigte Entscheidungen; die Untergebenen haben die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, bevor der Vorgesetzte die endgültige Entscheidung trifft</p> | <p>Die Gruppe entwickelt Vorschläge; aus der Zahl der gemeinsam gefundenen und akzeptierten Problemlösungen entscheidet sich der Vorgesetzte für die von ihm favorisierte</p> | <p>Die Gruppe entscheidet, nachdem der Vorgesetzte zuvor das Problem aufgezeigt und die Grenzen des Entscheidungsspielraums festgelegt hat.</p> | <p>Die Gruppe entscheidet; der Vorgesetzte fungiert als Koordinator nach innen und nach außen.</p>  |

Materielle Beteiligung



Beteiligung am Kapital



Beteiligung am Erfolg



Ertrag, z.B. Umsatz, Wertschöpfung



Gewinnbeteiligungen

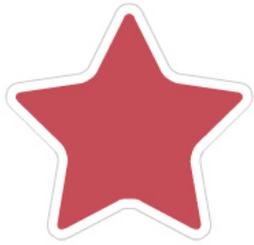


Leistung: Produktivität, Kostenersparnis, Qualität



Ergebnis: Verantwortung für Kosten, Leitung, Personal, Eigenverantwortung

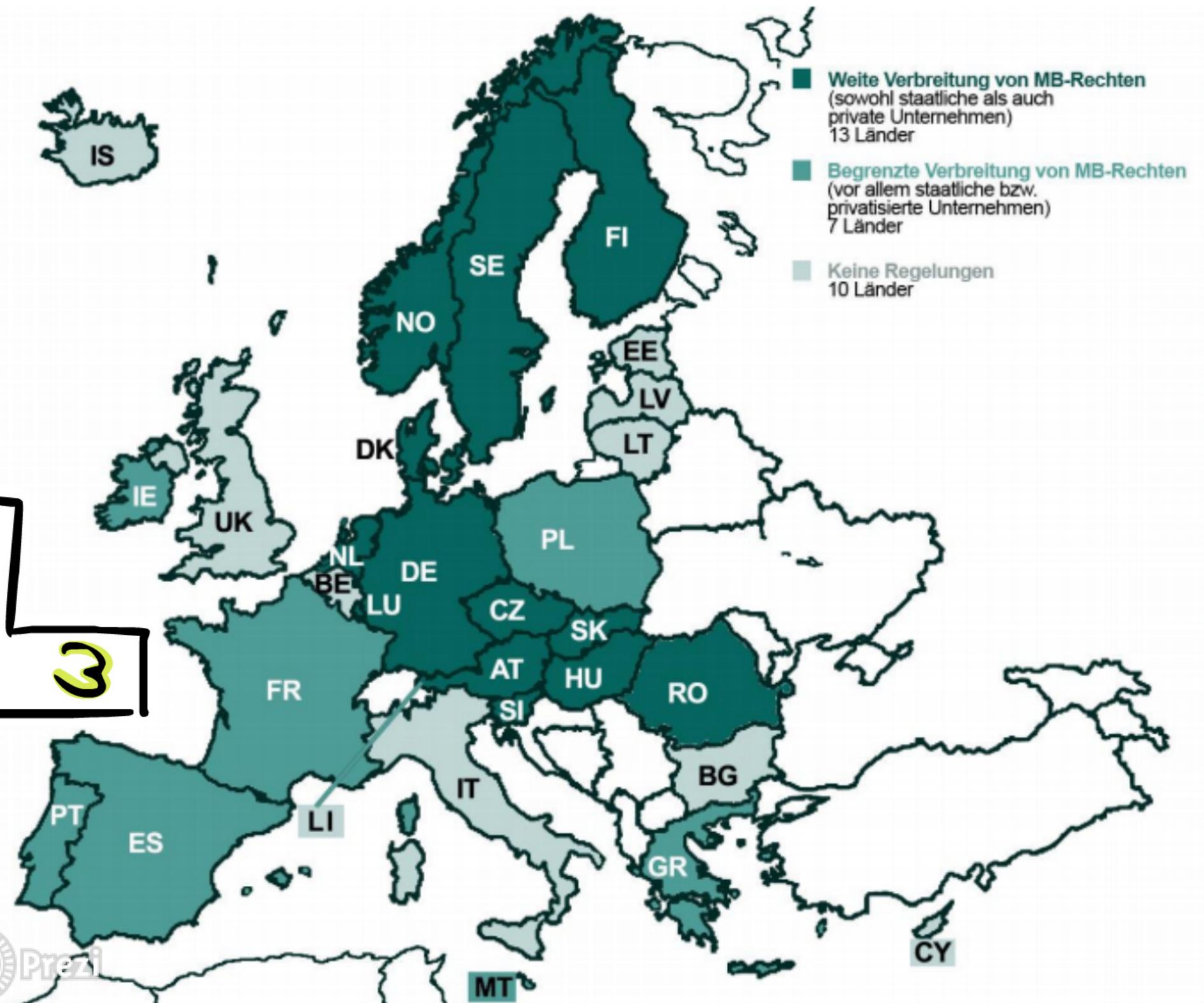
2. Anregung: Welche Ausprägungen der Beteiligung gibt es?



Starke Formen: Unternehmensleitung teilt "Macht" mit Arbeitnehmervertretungen



Schwache Formen: Informations- und Beratungsrechte der Arbeitnehmervertretung, Unternehmensleitung entscheidet



1

3

Art. 46 Verfassung der Republik Italien

Zum Zwecke der wirtschaftlichen und sozialen Aufwertung der Arbeit und in Übereinstimmung mit den Erfordernissen der Produktion anerkennt die Republik das Recht der Arbeiter, an der Führung der Betriebe in den durch die Gesetze festgelegten Formen und Grenzen mitzuarbeiten.

3. Anregung: Eine moderne Arbeitsorganisation



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

Quelle: Angelehnt an Kirchner/Oppen 2007.



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

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti)

Bsp. Metall und Mechanik: Formelle und informelle Treffen

Metall

| Art des Treffens <i>Tipo di incontri</i> | Verhandlungsgegenstände <i>Materie trattate</i> |
|--|--|
| Informeller Austausch <i>Confronti informali</i> | Arbeitssicherheit und Arbeitszeit <i>Sicurezza e orario di lavoro</i> |
| Formelle Treffen <i>Incontri formali</i> | Betriebs- und Arbeitsorganisation, z.T. auch strategische Fragestellungen <i>Informazioni sull'organizzazione aziendale e, con qualche difficoltà, sulle strategie competitive</i> |
| Kollektivvertragstätigkeit <i>Contrattazione collettiva</i> | Arbeitszeit, Betriebsergebnisprämie, betriebliche Restrukturierungsmaßnahmen <i>Orario di lavoro, premio di risultato, ristrutturazioni aziendali</i> |
| Beziehungen insgesamt <i>Rapporti complessivi</i> | Gut und auf Kooperation ausgerichtet <i>Buoni e basati sulla collaborazione</i> |

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti) | Fonte: IPL / Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

Mechanik

| Art des Treffens <i>Tipo di incontri</i> | Verhandlungsgegenstände <i>Materie trattate</i> |
|--|--|
| Informeller Austausch <i>Confronti informali</i> | Arbeitssicherheit <i>Sicurezza</i> |
| Formelle Treffen <i>Incontri formali</i> | Betriebs- und Arbeitsorganisation, strategische Fragestellungen nur ansatzweise <i>Informazioni sull'organizzazione aziendale e, con qualche difficoltà, sulla strategia competitiva</i> |
| Kollektivvertragstätigkeit <i>Contrattazione collettiva</i> | Arbeitszeit, Betriebsergebnisprämie, betriebliche Sozialleistungen <i>Orario di lavoro, premio di risultato, sistema di welfare aziendale</i> |
| Beziehungen insgesamt <i>Rapporti complessivi</i> | Gut und auf Kooperation ausgerichtet <i>Buoni e basati sulla collaborazione</i> |

Quelle: AFI | Arbeitsförderungsinstitut (Andrea Signoretti) | Fonte: IPL / Istituto promozione dei lavoratori (Andrea Signoretti)

Bsp. Metall und Mechanik: Rotation und Autonomie



Bsp. Metall und Mechanik: Direkte Partizipation

Modul zur Verhinderung
von Unfällen

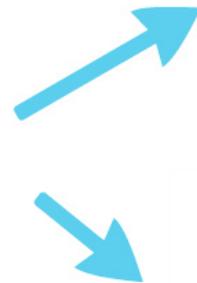
Betriebliches
Vorschlagswesen

Übergreifende
Entwicklungsteams

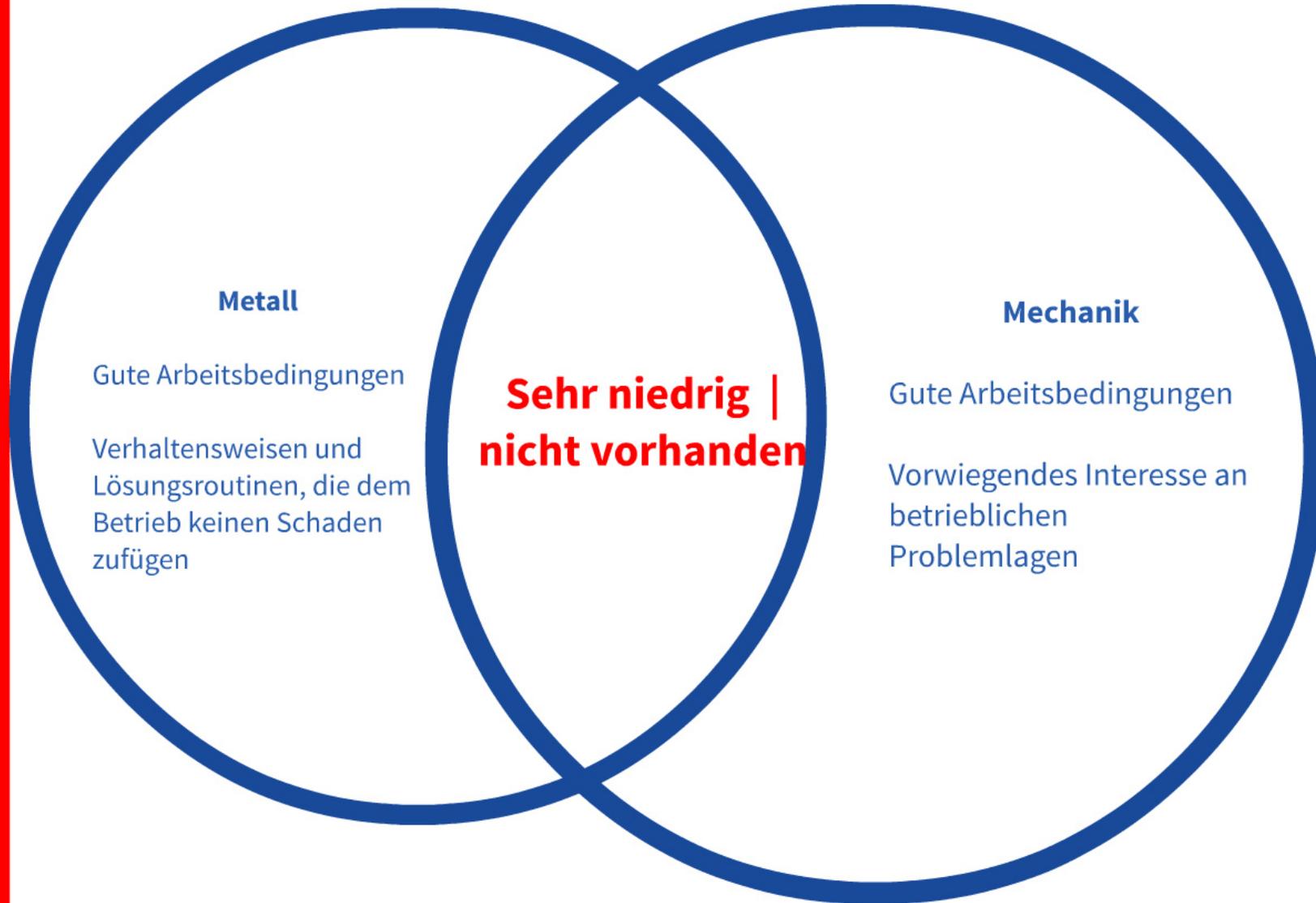
Jährlicher Mitarbeiter-
Survey

Informelle Praktiken

Bsp. Metall und Mechanik: Weiterbildung



Bsp. Metall und Mechanik: Konfliktintensität





Betriebsabkommen und betriebliche Sozialleistungen



Betriebliche Gesundheitskasse |
Sostegno economico cure

Teiltrückerstattung Schul- und
Unigebühren | Rimborso di parte
delle spese sostenute per tasse
scolastiche/universitarie

Pendlergeld | Indennità pendolari



**Arbeitsbeziehungen: Gute wechselseitige
Anerkennung der (betrieblichen)
Vertragsparteien = Betriebliche
Sozialpartnerschaft!**

4. Anregung: Und die Aufgabe der Gewerkschaft?



Gute Arbeitsbedingungen für die Aufrechterhaltung und Steigerung der Motivation aushandeln.



Know how einbringen: Welche organisatorischen Verbesserungen wirken sich auf das Wohlergehen des Personals UND auf die Leistungsfähigkeit des "Betriebes" aus?



Kollektive Regelungen für die Anwendung der neuen Formen der Arbeitsorganisation.

5. Anregung: Was kann auf Landesebene getan werden?



Gegenseitige Anerkennung der Verhandlungspartner -> Ausweitung der Verhandlungsgegenstände



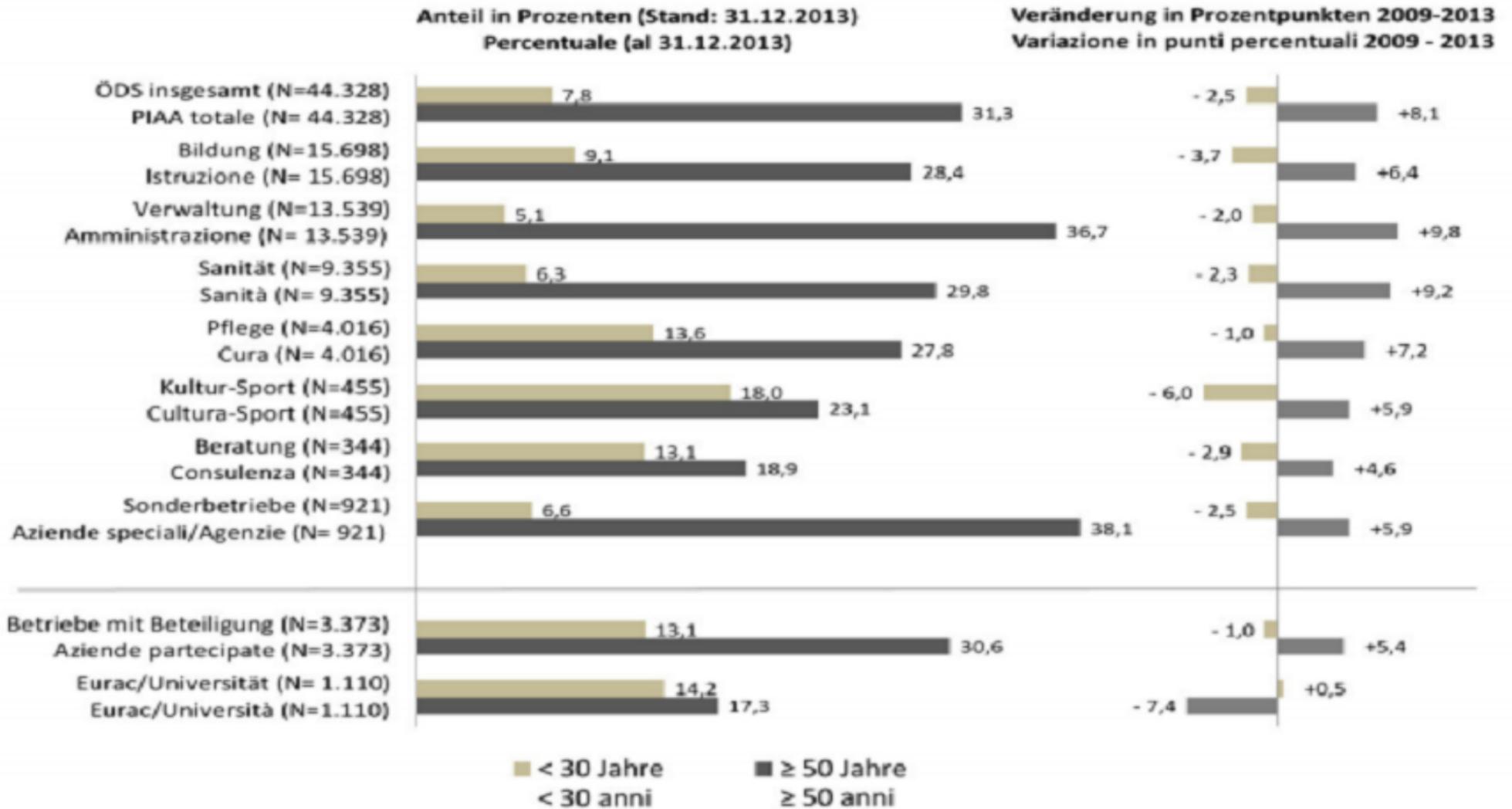
Reform gemeinsam (!) angehen



Output gemeinsam (!) überprüfen

**Welches "sozialpartnerschaftliche
Thema" für den öffentlichen Dienst
Südtirols?**

Entwicklung der AK im ÖDS nach Alter



ÖDS: Anteil der unter 30-Jährigen mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag

| Bereich Settore | Stand am 31.12.2013 Percentuale al 31.12.2013 | Veränderung zum 31.12.09 in Prozentpunkten Variazione in punti percentuali rispetto al 31.12.09 |
|---|--|--|
| Durchschnitt öffentlicher Dienst Media pubblico impiego | 23,4% | -4,9% |
| Verwaltung Amministrazione | 37,0% | -5,7% |
| Bildung Istruzione | 5,0% | -1,8% |
| Sanität Sanità | 34,0% | -18,7% |
| Pflege Cura | 37,0% | -3,2% |
| Kultur Sport Cultura Sport | 24,4% | 8,3% |
| Beratung Consulenza | 35,6% | -8,0% |
| Sonderbetriebe Agenturen Aziende Speciali Agenzie | 55,7% | 3,5% |
| Betriebe mit öffentlicher Beteiligung Aziende partecipate | 53,5% | -6,2% |
| Eurac Universität Eurac Università | 12,0% | -18,1% |

6. Anregung: Fragen



Welche Mitsprachemöglichkeiten haben die Beschäftigten?



Ermöglicht das Betriebsklima und das Verhalten des/der Vorgesetzten Mitsprache?



Frage: Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen die Beschäftigten? Wie kann der Dienst verbessert werden?



Welche Unterstützung von Seiten der Gewerkschaft ist notwendig?



für Ihre | per Vo | per Vostra/i/e

Aufmerksamkeit | arta | attenzione

Anregungen | scumenciadives | suggerimenti

Nachfragen | dumandes | domande