

PROEFP 4

**ARBEITNEHMERBETEILIGUNG IM EUROPA NACH DER KRISE
EIN VERGLEICH DES HANDELS- UND DIENSTLEISTUNGSSEKTORS**

INHALTSVERZEICHNIS

➤ Einleitung	3
➤ Arbeitnehmerbeteiligung im Europa nach der Krise	4
➤ Unterrichts- und Anhörungsrechte	12
➤ Sektoranalyse	14
○ Überblick über den Handelssektor	
○ Überblick über den Dienstleistungssektor Facility-Management	
➤ Überblick über die Fallstudien	31
➤ Fazit	40Fe



EINLEITUNG

ProEFP ist ein europäisches Netzwerk zur Förderung der Wirtschaftsdemokratie in Europa. Es wird von zahlreichen Organisationen verschiedener Art unterstützt, von der Geschäftswelt, Gewerkschaften, Interessenverbänden und Forschungsbereichen, die von einer gemeinsamen Idee ausgehen: Die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer und die Kapitalbeteiligung der Belegschaft können dazu beitragen, dass der freie europäische Markt demokratischer wird. ProEFP erforscht und fördert alle Formen von finanzieller Beteiligung der Arbeitnehmer sowie eine stärkere Verbreitung der Kapitalbeteiligung der Belegschaft.

ProEFP startete 2010 auf Initiative einiger Organisationen, woraus das von der Europäischen Kommission mitfinanzierte Projekt zur Unterrichtung und Anhörung: Förderung der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer in der EU-27 hervorging, das 2011 endete.

Heute ist ProEFP ein europaweites Netzwerk mit dem Ziel:

- die wirtschaftliche Demokratie und insbesondere die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer und die Kapitalbeteiligung der Belegschaft zu fördern;
- Partnerschaften und gemeinsame Projekte unter seinen Mitgliedern zu fördern;
- Arbeiten und Aktivitäten seiner Mitglieder einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen;
- Erfahrungen auszutauschen und bewährte Praktiken der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer und der Kapitalbeteiligung der Belegschaft zu fördern.

In derselben Richtung wie frühere von der Europäischen Kommission kofinanzierte Maßnahmen, die großen Anklang fanden, will das ProEFP4-Projekt untersuchen, wie Mitarbeiterbeteiligung und Tarifverhandlungen einander unterstützen und die Verbindung zwischen gesetzlichen Regelungen und kollektiv vereinbarten Regeln zur Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung in europäischen Unternehmen beiträgt. Dabei nimmt es den derzeitigen EU-Besitzstand im Bereich der Unterrichtungs-, Anhörungs- und Beteiligungsrechte von Arbeitnehmern in den Blick und erforscht, wie Veränderungen der nationalen Tarifverhandlungssysteme sich auf eine korrekte Umsetzung dieser Rechte auf nationaler und europäischer Ebene ausgewirkt haben. Im Mittelpunkt stehen daher die Rechtsinstrumente, die eine klare Verbindung zwischen Tarifverhandlungen und Unterrichtungs-, Anhörungs- und Beteiligungsrechten festgelegt haben. Den Bezugspunkt bilden der Handels- und der Dienstleistungssektor. In diesem Sinn will die Untersuchung zeigen, wie Maßnahme von konkretem Nutzen sein kann.

Arbeitnehmerbeteiligung im Europa nach der Krise

Die diesjährige Studie von ProEFP ist die vierte seit der Errichtung des Netzwerks. Ihr Ziel ist es, zu überprüfen, was in Europa nach einem Jahrzehnt der Krise, die Produktionsweisen zerstört und die Arbeitsbeziehungen belastet hat, von den Wegen der Mitbeteiligung übrig geblieben ist. Die Arbeitsgesetzgebung, Tarifverhandlungen und Arbeitnehmerbeteiligung in den Unternehmen haben sich im Vergleich zum vorangegangenen Jahrzehnt zwangsläufig verändert. Doch wie stellen sie sich heute dar? Wie werden sie in der Zukunft aussehen? Wie für ProEFP-Projekte üblich, richtet sich die Forschung, die der Erörterung zugrunde liegt, auf spezifische Sektoren bzw. Unternehmen. Sie setzt folglich bei der konkreten menschlichen Erfahrung an und umreißt vor diesem Hintergrund einen theoretischen Rahmen der Herausforderungen, die die wirtschaftlichen und institutionellen Akteure erwarten.

Außerdem verlangt die Zusammensetzung des Netzwerks, das aus vielfältigen Interessenträgern besteht, nach einem streng faktenbasierten Ansatz. Wir unterbreiten keine Weltanschauung. Unser Ziel besteht vielmehr in der Beschreibung der Welt, nicht zuletzt durch den Austausch zwischen Akteuren, die verschiedene Werte und Interessen vertreten, um die Fähigkeit der Interessenträger zur Bereicherung ihrer Weltsicht zu steigern.

Die Studienphase wurde daher mit Zeiträumen für Reflexion und Austausch verbunden. Ein erster Workshop wurde am 21. Juni in Rom veranstaltet. Ein weiteres Treffen zum gemeinsamen Nachdenken fand am 7. Juli in Montepulciano statt. Einen dritten Workshop hielten wir am 9. November in Brüssel ab, die Hauptveranstaltung am 30. März.

In die vorliegende Einleitung sind die Beiträge jener eingeflossen, die bei diesen Gelegenheiten ihre Ansichten dargelegt haben. Aus Platzgründen können von den vielen Personen, die an unseren Workshops teilgenommen haben, nur die Vertreter der europäischen und nationalen Institutionen, der Unternehmer- und Arbeitgeberverbände, multinationaler Unternehmen und der Sozialwirtschaft sowie Akademiker, Forscher und Vertreter der Zivilgesellschaft genannt werden.

Einleitend ist festzuhalten, dass der theoretische Rahmen für die Entwicklung der Arbeitnehmerbeteiligung weiter ausgebaut werden muss. Es gibt Beteiligung, auch die finanzielle Beteiligung ist häufiger geworden, aber sie bildet keine gängige Praxis. Nichtsdestoweniger ist es eine breit geteilte Vorstellung, dass eine partizipative Wirtschaft stärker, rentabler und nachhaltiger ist.

Die theoretische Schwäche mag daher rühren, dass die Experten darum ringen, den Raum der Arbeitsbeziehungen abzugrenzen, während die Grenze zwischen Arbeit und Kapital

immer durchlässiger wird und sie sich sogar überschneiden. Die Welt wird nicht schlimmer, aber wahrscheinlich verorten die Einzelnen, gleich ob Arbeitnehmer, Investoren oder Unternehmer, sich auf neue Weise in der Gesellschaft. Sind Rentenfonds denn keine Schlüsselemente in der Finanzwelt? Sind die Unternehmen nicht dazu aufgerufen, das soziale Ziel der Wirtschaftstätigkeiten zu gewährleisten, das vorher vom Staat garantiert wurde? Werden Investitionen nicht durch die gesellschaftliche Stabilität der Umgebung beeinflusst, in der die Produktion stattfindet?

Es besteht die Gefahr, dass Mitbeteiligung selektiv und nur für diejenigen zugänglich wird, die es sich leisten können: für Mitarbeiter mit hoher Wertschöpfung in den innovativsten Sektoren, oft in der Grauzone zwischen Anstellung und Selbstständigkeit usw. Diese Einsicht trat bereits in den früheren ProEFP-Berichten zutage, aber nie so deutlich. Mitbeteiligung kann zu einem Luxus, zu einer elitären Bedingung werden - zum genauen Gegenteil dessen, was sie ursprünglich in den Mittelpunkt des europäischen Sozialmodells gerückt hat.

In der historischen Perspektive des europäischen Sozialmodells zielt der Wohlfahrtsstaat auf die Sicherung des Wohlergehens der Bürger ab, vor allem aber kommt es den Unternehmen zu, eine soziale Funktion im Zusammenhang mit der allgemeinen Entwicklung der Gesellschaft zu erfüllen. Diese Bedingung ist in Europa als soziale Marktwirtschaft bekannt. Das Unterrichts-, Anhörungs- und Mitbestimmungsrecht gehört seit dem Aufstieg des deutschen Kapitalismus zum Begriff der sozialen Marktwirtschaft. Sie führte zu dem Projekt einer wirtschaftlichen Demokratie, die in der heutigen Mitbestimmung ihren Ausdruck findet.

Die vorliegende neue ProEFP-Studie bestätigt, dass das europäische Modell der Arbeitsbeziehungen ein partizipatives ist, wenngleich in vielen Ländern nur unvollständig verwirklicht.

Dennoch ist die industrielle Demokratie die historische Bedingung des Paradigmas, auf dessen Grundlage sich die europäischen Arbeitsbeziehungen in den 70er-, 80er- und 90er-Jahren entwickelt haben. Im Grünbuch von 1975 band der europäische Gesetzgeber den Begriff des Unternehmens an den der Mitbeteiligung und plädierte für die Rechtsform einer „Europäischen Gesellschaft“.

So entwickelte sich die Begrifflichkeit weiter, um die Merkmale der industriellen Demokratie aus der Gemeinschaftsperspektive darzustellen. Der Begriff der „Einbeziehung“ der Arbeitnehmer umfasst das Unterrichts- und Anhörungsrecht ebenso wie das Recht der Einflussnahme auf Arbeitgeberentscheidungen. Dagegen wird der Begriff der Beteiligung vom europäischen Gesetzgeber nicht bzw. nur negativ definiert, im Sinne dass er die „Mitbestimmung“ aus den möglichen Optionen ausschließt. Es gibt keine Definition der Beteiligung, die Inhalt des sozialen Dialogs und Rechtsinhalts ist.

In einer vergleichenden Analyse ist es den Mitgliedstaaten überlassen, ihre eigenen Systeme, einschließlich der finanziellen Beteiligung, zu gestalten. Die vorliegende Studie erinnert daran, dass der Begriffsumfang der Beteiligung sich heute erweitert, um auch die

betriebliche Fürsorge einzubeziehen. Im Kontext eines stark belasteten Wohlfahrtsstaats übernehmen Tarifverhandlungen den Aufbau von Leistungen: ein kollektives Instrument, um Leistungen für den individuellen Gebrauch zu gestalten.

Damit kommen wir zur aktuellen Relevanz der Frage zurück, die vor rund anderthalb Jahren diese Untersuchung angestoßen hat.

Doch wie kann diese neue Dimension der Beteiligung mit den dezentralisierenden Reformen der Tarifverhandlungen zusammengebracht werden?

Es ist erforderlich, dass die kollektive Dimension überwiegt und den Schaden der Deregulierung der Arbeitsbeziehungen begrenzt, die eine wirkliche Bedrohung der Tarifverhandlungen darstellt. Der Beteiligungsgedanke unterstreicht ein kollektives Denken. Er ist kein Selbstzweck, sondern vielmehr ein Denkmittel, das durch fortwährende Interessenvermittlung weiterzuentwickeln ist und so im Gegensatz zur ‚Hässlichkeit‘ des Individualismus ein komplexeres, ‚schönes‘ Denken darstellt. Diese Schönheit ergibt sich nicht aus dem vorangehenden Interessenausgleich im Zusammenhang mit der organisatorischen, strategischen und Entscheidungsmacht des Unternehmers allein, sondern es handelt sich um eine Teilhabe am Nutzen der wirtschaftlichen Tätigkeit, deren Erfolg durch den Beitrag jedes Einzelnen, der handelt, gewährleistet wird.

In dieser Studie treten die Kämpfe in modernen Arbeitsbeziehungen umfassend hervor. Um standzuhalten müssen die Arbeitsbeziehungen zwischen der Atomisierung der Vertretung auf der einen Seite (die bis zur ungebührlichen Verherrlichung der individuellen Beteiligung reicht) und der schwachen Governance eines Binnenmarkts mit einer einheitlichen Währung auf der anderen Seite zwangsläufig eine Erneuerung durchlaufen. Tarifverhandlungen und Beteiligung müssen in einem einzigen institutionellen Rahmen, der die Tarifautonomie hochhält, zusammengehen, wie diese Studie zeigt.

Warum sollte der Betonung der Autonomie der Sozialpartner, zum Beispiel gegenüber der Kontrollgewalt des Staates, der Vorzug gegeben werden?

Die Antwort findet sich in der vorliegenden Studie. Der Grund ist darin zu suchen, dass die Sozialpartner sich der neuen Herausforderungen und der neuen Bedürfnisse der Menschen und Unternehmen bewusst sind. Die wahre Stärke der Autonomie besteht in der Fähigkeit, die Regeln von Arbeitsbeziehungen innerhalb von Arbeitsbeziehungen neu zu gestalten. Die Digitalisierung kann Produktionszyklen wiederherstellen, die Gewinnbeteiligung kann Ungleichheiten abmildern, die soziale Innovation kann mit der technologischen einhergehen. Doch dies ist eine Theoretisierung durch Forscher, um die praktischen Lösungen, die Arbeitsbeziehungen darstellen, in abstrakten Begriffen zu fassen. Auf den folgenden Seiten verdeutlichen der Handels- und der Dienstleistungssektor paradigmatisch diese Trends. In diesen Sektoren verändert die technologische Revolution die Gesellschaft und die Arbeitsbeziehungen müssen mit Blick auf Modalitäten, Orte und Arbeitszeiten neu gestaltet werden. Das Werturteil über die Maßnahmen der Sozialpartner wird ausgeschlossen bzw. bleibt es dem Leser dieses Berichts überlassen.



Eine Frage kehrte in den von ProEFP geführten Debatten der vergangenen Monate mehrfach wieder: Welche Instrumente gibt es für ein großes europäisches Projekt, das eine Erneuerung des Begriffs des sozialen Dialogs und der Beteiligung bewirken kann?

Die Kommission Juncker präsentiert sich als Kommission des sozialen Dialogs. Bei einer Konferenz am 5. März 2015 stellte Juncker seine Kontinuität im Vergleich zu Jacques Delors fest, wenngleich in einem radikal neuen Kontext.

Entscheidend ist das Europäische Semester, das den Versuch der Ausarbeitung einer Wirtschafts- und Sozialpolitik unter Mitwirkung der Sozialpartner darstellt. Vom Modell der 1990er Jahre sind wir weit entfernt. Das neue Paradigma ist eher die wirtschaftspolitische Steuerung - eine atypische Methode auf halber Strecke zwischen der gemeinschaftlichen und der zwischenstaatlichen Governance. Doch dies wurde in dem [ProEFP-Bericht 2016](#) behandelt, auf den hier verwiesen wird.

Hier geht es uns stattdessen darum, festzustellen, welche Rolle die Beteiligung im Korpus der unveräußerlichen sozialen Rechte der EU spielen wird. Ein dynamisches Element ist der sogenannte soziale Pfeiler, der einen Versuch zur Erneuerung der EU-Sozialagenda darstellt. Ein Konsultationspapier ermittelt zwanzig Aktionsbereiche, und der zehnte bezieht sich genau auf den sozialen Dialog und die Unterrichts- und Anhörungsrechte der Arbeitnehmer. Es ist eine offene Konsultation, in der die finanzielle Beteiligung keinen Platz hat, doch könnte sie einbezogen werden, wenn sie von qualifizierten Partnern vorgebracht wird.

In diesem neuen Zusammenhang stützen sich Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung auf ein Korpus von sieben Richtlinien. Doch der Rechtsrahmen ist alles andere als statisch. Die Europäische Kommission führte zu drei dieser Richtlinien (Richtlinie 2002/14 und die Richtlinien über Massenentlassungen und den Betriebsübergang) einen Fitness-Check durch. Die Kommission hat einen Richtlinienvorschlag der Sozialpartner erhalten, um die Rechte auf den öffentlichen Sektor auszudehnen. Ein Fitness-Check der EBR-Richtlinie ist in den nächsten Monaten fällig. Eine Stellungnahme des Europäischen Parlaments zur Vertretung in EBR wird erwartet.

Die Einbeziehung der Arbeitnehmer ist in der Krise der Tarifverhandlungen also nicht untergegangen, muss jedoch im Rahmen der neuen Prioritäten der Union ihren Ort finden.

Innerhalb des europäischen Projekts bedeutet die Wiederbelebung der sozialen Dimension einen Dialog, der nicht nur die Arbeit, sondern auch Themen wie Energie, Migration, Digitalisierung, Sozialinvestitionen usw. berührt. Es ist dringend notwendig, dass die Sozialpartner auf umfassendere und somit verantwortlichere Weise in das europäische Projekt einbezogen werden.

Viele haben jedoch darauf hingewiesen, dass die Entwicklung der Beteiligung ein wichtiges Ergebnis des europäischen Sozialmodells ist, das von einer als maßgeblich geltenden Führungsklasse unterstützt wird. Das Problem einfach auf eine Frage der von den Sozialpartnern ausgedrückten Repräsentation zu reduzieren, wäre sicher zu vereinfachend.



Delors ermunterte die Sozialpartner dazu, gemeinsame Positionen zu erreichen, doch ging es ihm auch darum, die Rechtssetzungsinitiative voranzutreiben. Es war eine Politik mit einer sozialen Agenda, die als starker Ansporn für die Sozialpartner wirkte, ohne ihre Autonomie zu bedrohen.

Heute liegen die Dinge anders. Die Entscheidungsträger partizipieren nicht und die Beteiligten treffen keine Entscheidungen. Und doch besteht ein Bedürfnis nach „Partizipation“ jenseits der Wahlperioden und jenseits einzelner – Online-? – Konsultationen. Eine schwere Verantwortung lastet auf denen, die nach der Vorstellung handeln, dass schnelle Entscheidungsfindung vor Beteiligung geht. Der Individualismus ist im System verankert und spiegelt sich im Misstrauen der Bürger gegenüber der Repräsentation wider. Der Austausch von Wissen bleibt dagegen eine zentrale Angelegenheit. Partizipation besteht in der Teilhabe an Wissen und daher in der Teilhabe an Macht. Partizipation ist Demokratie. Dies wiederum führt uns zur Debatte über die wirtschaftliche Demokratie und die „soziale“ Rolle von Unternehmen zurück.

Ist soziales Unternehmertum wichtig? Hat die Existenz spekulativer Finanzunternehmen irgendeinen Sinn? Unternehmen, welche die Umwelt, in der sie agieren, die Menschen und Interessenträger nicht berücksichtigen? Die Ankurbelung des Wirtschaftswachstums hat keinen Sinn mehr, wenn einer Zeit des Rechtsabbaus ein Ende gesetzt werden muss. Es geht nicht um die Partizipation als bloße Konfliktentschärfung. Das ist nicht der Punkt. Vielmehr ist von einem Prozess die Rede, der die Würde und Selbsterfüllung des Einzelnen garantiert. Die Konflikteindämmung ist ein zu enges Ziel für moderne Arbeitsbeziehungen.

Das Thema ist die Moderne, und die Politik muss neue kollektive Beziehungsprozesse fördern. Wo? Zweifellos vor Ort. Wenn man sich auf Unternehmen bezieht, die im Durchschnitt drei Mitarbeiter beschäftigen, ist die Unternehmensebene der Beziehungen sinnlos. Die weitere Ebene ist die räumliche mit einem Modell der Arbeitsbeziehungen, das aus Tarifverhandlungen, organisatorischer Mitwirkung und Governance bis hin zur Einbeziehung der finanziellen Dimension besteht. Alles verlangt uneingeschränkt hinterfragt zu werden.

Betrachten wir zwei sehr moderne Aspekte. Das Geschäft ist leicht skalierbar: Ist irgendein Grad der Kapitalbeteiligung der Belegschaft schlechterdings unmöglich? Denken wir auch an die Produktivität: Wie können Tarifverhandlungen ohne Beteiligung die Produktivität messen, wenn der Arbeitsnutzen nur einen Bruchteil der Rentabilität darstellt? Die Beteiligung ermöglicht eine umfassendere Sicht der Produktivität und Rentabilität. Dennoch glauben wir, dass das europäische Projekt einen wertvollen Beitrag zur Beteiligung geleistet hat und mit erneuertem Schwung in dieser Richtung weitermachen muss.

Wir sind in Europa mit Ungleichheiten konfrontiert. Ergebnisse des früheren ProEFP-Berichts sind in der Arbeit der vergangenen Monate immer wieder aufgetaucht. Im europäischen Haus genießen nicht alle Familienmitglieder die gleiche Behandlung. Der Europäische Gewerkschaftsverband (EGB) fordert einen sozialen Pfeiler, um das



europäische Projekt auf eine solide Grundlage zu stellen. Für Europa und für die Menschen. Institutionen und Menschen bilden mit anderen Worten ein demokratisches Ganzes und Arbeitsrechte sind Schlüsselfaktoren des sozialen Zusammenhalts. Der EGB nennt drei Hauptherausforderungen:

Die EuGH-Urteile, die feststellen, dass die wirtschaftliche Freiheit vor den Tarifverhandlungsrechten kommt. Diese Vorstellung muss umgekehrt werden.

Die von der Troika verkörperten Wirtschaftsregeln bedrohen in verzweifelten Ländern die Verhandlungsrechte und umgehen die Tarifverträge und damit letztlich die Rechte der Arbeitnehmer (z. B. Sonntagsarbeit, Null-Stunden-Verträge).

Mitbeteiligung kann nur durch Tarifverhandlungen vorgebracht werden. Der soziale Pfeiler muss das Recht jedes Arbeitnehmers auf Schutz und Bestärkung durch Tarifverhandlungen einschließen, genau wie das Recht auf Weiterbildung, Arbeitszeiten und Sicherheit am Arbeitsplatz, wobei man sich Arbeitnehmer-Anteilseigner vorstellen kann, die ihr eigenes Unternehmen besser schützen. Es gibt viele Ideen zur Beseitigung der Unsicherheit, aber die Sozialpartner müssen wieder an einen Tisch gebracht werden, damit die Kommission die Einführung sozialer Rechte fortsetzt.

Eine solche Debatte verweist auf das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit. Im europäischen Kontext verfolgen die Unternehmen Wettbewerbsvorteile. Welche internationalen Instrumente haben wir, um die Jagd nach Wettbewerbsvorteilen zu regulieren?

Der rechtliche Rahmen ist nicht verbindlich. Einige Pfeiler wurden definiert, etwa der soziale Dialog, eine soziale Grundsicherung, das Korpus der IAO-Rechte und in jüngerer Zeit die Agenda 2030 mit ihren Millenniumszielen.

Doch welche Kontroll- und Überwachungsinstrumente stehen uns zur Verfügung? In einem übernationalen institutionellen Versuch, die globalen Wirtschaftsakteure zu binden, folgten auf den Global compact die Ruggie-Principles, dann die OECD-Leitlinien. Doch nichts ist verbindlich.

In diesem Rahmen leiden wir unter der schizophrenen Haltung sowohl der EU wie der nationalen Regierungen. Die Fragmentierung der Maßnahmen in globalen Einrichtungen führt dazu, dass die auf EU-Ebene diskutierten Ansätze auf internationaler Ebene womöglich verwässert werden.

Dieses Jahr hat die IAO eine große Debatte über Produktionsketten und gemeinsame Verantwortung geführt. Der daraus hervorgehende Text markiert eine Einigung zwischen den drei beteiligten Partnern, aber auch er ist nicht bindend.

Außerdem gibt es gewerkschaftliche Instrumente wie TCA, aber auch diese enthalten lediglich Verhaltenskodizes. Hier kommen auch die Rolle der EGV und die Bereitschaft der Gewerkschaften ins Spiel, einen Teil ihrer Verhandlungsrolle an europäische und internationale Verbände abzutreten, um in der globalisierten Wirtschaft und Gesellschaft neue Sphären der Tarifverhandlung und Beteiligung zu erschließen.



Unsere Debatten haben einen Weg vorgeschlagen, um wirtschaftliche Nachhaltigkeit und Gemeininteresse miteinander zu verbinden. So kann die Beteiligung eine liberale Marktauffassung mit dem Wert der kollektiven Dimension verknüpfen. Wir erforschen neue Wege. Das Marktrating von Großunternehmen kann durch innovative Algorithmen eine soziale Dimension einschließen.

Auch die soziale Verantwortung von Unternehmen ist ein häufiges Thema, doch es wird oft anhand eines individuellen Ansatzes angegangen. Das Unternehmen legt fest, wie es verantwortlich sein will und beschließt einseitig seine Vorgehensweise, um „sozial“ zu sein. Der ganze Prozess kann zu einer bloßen Marketing-Aktion verkommen. Auch Investoren folgen einer individuellen Logik, um die Tragfähigkeit eines Unternehmens einzuschätzen. Die Informationen werden nicht geteilt, während das Marktrating öffentlich verfügbar sein sollte. Das Unternehmen muss die Ziele in einer wesentlich kollektiven Perspektive betrachten, sie durch Governance verfolgen und die Unternehmenspolitik an internationale Sozialstandards binden. Dann muss es das ihm verliehene Rating offen legen und der Öffentlichkeit verdeutlichen, inwiefern das Unternehmen diesen Standards entspricht. Die Beziehung zwischen Unternehmen und Investoren wird durch den Informationsaustausch effizienter. Der Ratingsektor kann viel leisten durch die Entwicklung von Standards und die Erforschung des eigenen Potenzials, um wirtschaftliche Effizienz an erwartete Erträge durch Produktionsvorteile zu binden. Vor allem Nachhaltigkeit.

Tatsache ist, dass dem Thema Beteiligung in den letzten Jahren seitens der Finanzmarktakteure keine Aufmerksamkeit geschenkt wird. Handelt es sich um einen kontingenten Umstand oder um einen strukturellen Trend?

Das Jahr 2016 war für die Akteure der Responsible Finance in verschiedener Hinsicht ein Wendepunkt. Seien es die Annahme der Ziele für nachhaltige Entwicklung, der Weltklimagipfel in Paris oder die wiederholten Appelle des Papstes, einschließlich der jüngsten Enzyklika – die Dimension des Sozialen und der Umwelt ist stärker in den Vordergrund gerückt.

Die Reform der Finanzmodelle muss diese stärker an nachhaltige Entwicklungsmodelle annähern. Es wurde bereits erwähnt, dass die Gewerkschaften nicht unter den Marktregulatoren und Interessenträgern figurieren und auch nicht vermisst werden. Vom Standpunkt der Finanzmarktakteure sind die Gewerkschaften kein Faktor. Aus ihrer Sicht, sei sie nachhaltig oder andersgeartet, ist das vorrangige Thema das Risikomanagement und die Wahrnehmung von Verbrauchsverlagerungen. Es gibt sowohl Rechts- als auch Reputationsrisiken. Bei Reputationsrisiken ist das Lieferkettenproblem ein Thema. Kommt Arbeit nur vor, wenn die Reputation in Gefahr ist?

Der *Werttreiber*, die Positionierung des Unternehmens in den Wellen der Veränderung, die Interpretation von Bedürfnis als potenzielle Nachfrage - in einem solchen Konzeptfeld wird die Arbeitsfrage nicht erwähnt oder ist marginal. Sie kommt nur für den besonderen



Bruchteil der Arbeit mit einem hohen Mehrwert zur Sprache. Damit kommen wir zum Problem der selektiven Marginalität der Beteiligung zurück.

Die soziale Dimension neu zu schreiben, ist heutzutage eine beängstigende Aufgabe. Betrachten wir die soziale Verantwortung von Unternehmen. Sie ist zuerst als revolutionäre Bewegung in Erscheinung getreten, aber unter mancherlei Auf und Ab kann im Abstand von zwanzig Jahren festgestellt werden, dass sie nicht die erwartete kulturelle und organisatorische Wende herbeigeführt hat. Die Schubkraft hat nachgelassen. Trotzdem ändert dies nichts an der Notwendigkeit, den Einzelnen erneut in den Mittelpunkt möglicher Entwicklungsmodelle zu rücken, denn diese Notwendigkeit wird, wie bereits erwähnt, von internationalen Einrichtungen, von der Zivilgesellschaft und religiösen Gemeinschaften allgemein anerkannt.

UNTERRICHTUNGS - UND ANHÖRUNGSRECHTE

Von Beteiligung in Europa zu sprechen bedeutet, die Entwicklung von KMU anzusprechen. Es heißt, die Europäische Union habe hinsichtlich der Arbeitsbeziehungssysteme ein Modell partizipativer Arbeitsbeziehungen angestrebt. Unterrichtung und Anhörung wirken sich auf den sozialen Dialog in einer Weise aus, die einen partizipativen Ansatz fördert, der dem Erfordernis der Veränderung und Innovation entspricht.

Unterrichtung und Anhörung entsprechen einem partizipativen Modell der Unternehmensführung: Mehr Beteiligung der Arbeitnehmer und anderer Interessenträger bedeutet mehr soziale Integration und eine integrierte Entwicklung für die ganze Gesellschaft.

In erster Linie wurde dies durch die Gesetzgebung bewirkt, welche die Unterrichts- und Anhörungsrechte der Arbeitnehmer „konstitutionalisiert“ hat. Das Recht, in die strategischen Unternehmensentscheidungen einbezogen zu werden, wird in Artikel 27 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union im Kapitel über die Solidarität genannt. Seit Inkrafttreten des Vertrags von Lissabon hat die Charta dieselbe programmatische und bindende Kraft wie die Regeln der Verträge.

Insbesondere hat die Europäische Union im Laufe der Jahre verschiedene Gesetzgebungsakte erlassen, um die Einbeziehung der Arbeitnehmer in die wichtigsten Unternehmensentscheidungen sicherzustellen. Der soziale Dialog beschäftigt Institutionen und Sozialpartner, die nach partizipativen Beziehungen anstelle von Konfliktausübung suchen. In der Unternehmenswelt bedeutet sozialer Dialog „Beteiligung“.

Die Idee besteht darin, ein neues Modell der Unternehmensführung zu fördern: durch mehr Beteiligung der Arbeitnehmer und anderer Interessenträger, für mehr soziale Integration und eine integrierte Entwicklung der ganzen Gesellschaft. Eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmer wirkt sich positiv auf ein gutes Arbeitsklima aus und trägt zur Verringerung von Personalproblemen bei, während gleichzeitig ein Beitrag zur Verbesserung der Unternehmensleistung erzielt wird. In diesem Sinn wirken sich Unterrichtung und Anhörung in einer Weise auf den sozialen Dialog aus, die einen partizipativen Ansatz fördert, der dem Erfordernis der Veränderung und Innovation entspricht. In diesem Bereich sind auf internationaler, nationaler und EU-Ebene verschiedene Rechtsvorschriften zu finden. Auf internationaler Ebene sind diese Rechte in Artikel 21 der Europäischen Sozialcharta (Europarat) anerkannt, wo es heißt: *„Die Arbeitnehmer haben das Recht auf Unterrichtung und Anhörung im Unternehmen“*.



Auf EU-Ebene sind diese Rechte in der Gemeinschaftscharta der sozialen Grundrechte der Arbeitnehmer (1989) und auch in der Charta der Grundrechte der Europäischen Union (2000) anerkannt, wo in Artikel 27 festgehalten wird: *„Für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder ihre Vertreter muss auf den geeigneten Ebenen eine rechtzeitige Unterrichtung und Anhörung in den Fällen und unter den Voraussetzungen gewährleistet sein, die nach dem Unionsrecht und den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und Gepflogenheiten vorgesehen sind“*.

Trotz der Anerkennung der Unterrichtungs- und Anhörungsrechte in der Gemeinschaftscharta der sozialen Grundrechte wurde erst 1998 mit dem Vertrag von Amsterdam, mit dem das Abkommen über die Sozialpolitik in den Vertragstext aufgenommen wurde, eine eigentliche Rechtsgrundlage geschaffen. Heute bilden die Artikel 151 und 153 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV), mit denen dem Rat und dem Europäischen Parlament die Handlungsermächtigung zugesprochen wird, diese Rechtsgrundlage. Von besonderem Interesse ist vor allem der Artikel 153 AEUV, weil er die Rechtsgrundlage für das europäische Handeln bildet und das Parlament und den Rat mit der Erlassung von Maßnahmen zur Förderung der Kooperation zwischen den Mitgliedstaaten und von Richtlinien zur Festlegung der Mindestanforderungen für die graduelle Umsetzung betraut.

Im Laufe der Jahre haben die europäischen Institutionen viele Richtlinien ausgearbeitet, um den auf der Beteiligung der Arbeitnehmer am Leben des Unternehmens und auf dem sozialen Dialog beruhenden neuen Ansatz umzusetzen. Die Europäische Union ist sicher auf breiter Ebene tätig geworden, doch der Besitzstand in Bezug auf den Bereich ist unzusammenhängend und unorganisch.

Den Kern des EU-Rahmens bildet die EU-Richtlinie 2002/14/EG, die Mindestgrundsätze, Definitionen und Vorkehrungen für die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene in allen Ländern festlegt. Angesichts der breiten Palette von Arbeitsbeziehungspraktiken in den Mitgliedstaaten haben diese eine bedeutende Flexibilität bei der Anwendung der Schlüsselkonzepte der Richtlinie (Arbeitnehmervereiner, Arbeitgeber, Arbeitnehmer usw.) und bei der Umsetzung der Verfahren für Unterrichtung und Anhörung. Die Sozialpartner spielen eine zentrale Rolle für die Entscheidung dieser Verfahren.

SEKTORANALYSE

ÜBERBLICK ÜBER DEN HANDELSSEKTOR

Handel ist die Tätigkeit des Kaufs und Verkaufs von Waren und Dienstleistungen, vor allem auf breiter Ebene. Der Handelssektor, mit 19 Millionen Arbeitnehmern einer der größten Arbeitgeber in Europa, macht derzeit eine grundlegende Veränderung durch. Die Digitalisierung, die neue Formen des Einkaufens mit sich bringt, impliziert grundlegende Veränderungen in Bezug auf Arbeitsprofile, Qualifikationsbedarf und Beschäftigungsniveaus. Der Unterrichtung, Anhörung und Aushandlung von Tarifverträgen kommt eine zentrale Rolle zu, um die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass die Veränderung sich im Interesse aller Beteiligten, einschließlich der Lieferkette, vollzieht. Neue Formen der Arbeitsorganisation und berufsbildender Maßnahmen werden dringend benötigt, um die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und großer Unternehmen zu bewahren.

EINZELHANDEL: UNTERNEHMENS- UND FINANZSTRATEGIEN DER SCHLÜSSELAKTEURE

Multinationale Unternehmen dominieren den Einzelhandel und machen einen beträchtlichen Anteil der globalen Wirtschaft aus. 2014 haben die 100 führenden Konzerne 13,1% des globalen Verbrauchs abgedeckt.

In den letzten paar Jahren haben die multinationalen Konzerne in einem Kontext, der geprägt war durch eine schwache konjunkturelle Belebung in Europa (weshalb die Haushalte ihre Verbrauchsentscheidungen abwägen müssen) und durch die Veränderung der Verbrauchsformen, ihre Stellung bewahrt, während das relative Gewicht der 10 führenden Konzerne leicht gestiegen ist.

- Die Rentabilität bleibt in dem Sektor sehr hoch, mit Profitraten der globalen Konzerne, die größtenteils 15% des Beteiligungskapitals übersteigen. Dieses Ergebnis.
- gilt sowohl für die größten Nahrungsmittelketten, einem Sektor, der durch integrierte Konzerne beherrscht wird, wie in zwei weiteren untersuchten Sektoren (Heimwerkersektor und Bekleidung).
- Der Wettbewerb ist vor allem im Nahrungsmittelsektor sehr scharf, wo Discountmärkte einen Preiskampf gegen die Supermarktketten führen.



- Der Trend zur Konsolidierung ist offensichtlich, wobei Fusionen und Übernahmen sowie Umstrukturierungsmaßnahmen an der Tagesordnung sind.

Strategisch betrachtet lassen sich einige interessante Tendenzen erkennen.

Der Handelssektor ist durch eine wachsende Internationalisierung gekennzeichnet. Der Großteil der europäischen Konzerne hat Tochterunternehmen in anderen Ländern, nicht nur in der Europäischen Union, sondern auch in Russland, China, Südamerika und im Nahen Osten. Die großen Einzelhändler erhöhen auch ihre Investitionen in andere Formen des Handels:

- Discount: Verbrauchermärkte wollen ihre Kunden von den Discountern zurückgewinnen. Preiskampf und besondere Sparten in Verbrauchermärkten.
- Konzerne entwickeln ein Konzept, das Internet und „Speed-Shopping“ kombiniert.
- Elektronischer Handel: Die Konzerne erhöhen die Zahl ihrer Websites; immer mehr Ketten kombinieren den Online- und den Ladenhandel.
- Rückeroberung der Stadtzentren. Die Ketten greifen in wachsendem Maße auf Angebote in Verbrauchernähe zurück (Nachbarschaftsläden), nachdem sie den Wettbewerb kleiner Einzelhändler ausgeschaltet haben.
- Überall vertreten: Von Einkaufszentren bis hin zu Kultur- und Freizeitzentren.

ELEKTRONISCHER HANDEL: SEHR STARK IM AUFSTIEG BEGRIFFEN

Die Entwicklung des elektronischen Handels ist das Ergebnis des weitverbreiteten Internetzugangs, der geringen Zugangsschwellen für Online-Einkäufe und des gewachsenen Vertrauens in den digitalen Zahlungsverkehr.

In allen untersuchten Ländern hat der Sektor zweistellige Wachstumszahlen verzeichnet: +13% in Frankreich (2015), +15% in Polen (2016), +27% in Rumänien. Im Gesamtüberblick sind von den 50 größten E-Commerce-Akteuren nur 12 nicht unter den 250 führenden globalen Einzelhändlern zu finden.

Die größten Veränderungen betreffen Haushaltsgeräte, Unterhaltungselektronik und Modeartikel. Auch der Nahrungsmittel Einzelhandel entwickelt sich schnell, sowohl über die traditionellen Supermärkte als auch über neue Akteure (z. B. Amazon, das sein Nahrungsmittelangebot ausbaut).



Der Trend geht in Richtung einer zunehmenden Globalisierung. Einer der Hauptgründe für den Online-Kauf besteht in der Nichtverfügbarkeit des Artikels in der Reichweite des Verbrauchers. Einer Paypal-IPSOS-Studie zufolge handelt es sich bei 25% der Geschäfte um grenzüberschreitende Transaktionen.

Die Größe der verschiedenen nationalen Märkte unterscheidet sich stark von Land zu Land und spiegelt Unterschiede der Kaufkraft wider.

Die Hauptmärkte sind das Vereinigte Königreich, Deutschland, Frankreich und Spanien. Der Fernverkauf macht 6% der Einzelhandelsverkäufe in Frankreich aus (26 Milliarden Euro) gegenüber 3% in Spanien (16,3 Milliarden Euro) und Polen (7 Milliarden Euro).

Der durchschnittliche jährliche Pro-Kopf-Online-Einkauf beläuft sich auf 2000 Euro in Frankreich im Vergleich zu 876 Euro in Spanien. In Rumänien beträgt der Durchschnittswert für Käufe in rumänischen Online-Shops 40 Euro und in Shops außerhalb Rumäniens 58 Euro.

Die Verbrauchsformen sind nach wie vor unterschiedlich, nähern sich aber immer mehr an. In Rumänien werden 90% der Käufe immer noch bei Erhalt der Ware bezahlt, während Kartenzahlungen in Spanien 60% aller Zahlungen ausmachen.

Mobilfunkausgaben schießen fast überall in die Höhe und beliefen sich 2015 in Frankreich auf 6,4 Milliarden Euro.

Auch die entsprechenden Anteile von Lieferungen nach Hause, Nutzung von Abholpunkten und Ladenkäufen gehen auseinander.

GROßE PROFILE DES ELEKTRONISCHEN HANDELS

Traditionelle Versandhandelsunternehmen (E-Mail-Bestellung) (La Redoute, Les 3 Suisses, die sich auf ihr Angebot aus Printkatalogen stützten und deren Verkäufe vor allem in Frankreich getätigt wurden): Sie werden allmählich zu „vollständigen Web-Unternehmen“, haben aber noch nicht den endgültigen Sprung gewagt. Sie bedienen eher ältere Kunden. Deshalb sind ihre Verkäufe seit 2005 zurückgegangen und die führenden Akteure des Sektors waren jahrelang in einer nahezu permanenten Umstrukturierung begriffen.

Gestützt auf Infrastrukturen, die weniger Ressourcen benötigen als traditionelle Läden und daher eine aggressive Preisgestaltung gestatten, beherrschen die Pure Player den E-Commerce-Sektor.

Sie lassen sich in vier Kategorien unterteilen: die Mehrbereichsunternehmen des elektronischen Handels (Amazon, Cdiscount), spezialisierte E-Commerce-Unternehmen (LDLC, Oscaro, Allopeus), nationale E-Marktplätze (eBay, Priceminister), die als zuverlässige Drittparteien zwischen Käufern und Verkäufern vermitteln, und Organisatoren von Verkaufsfaktionen (Vente-privée, Showroomprive).

In den letzten Jahren haben sich die sogenannten „Marktplätze“ weiterentwickelt. Diese gestatten es den Unternehmen, ihre Logistikkosten erheblich zu senken und den Verkäufern B2B-Dienstleistungen zu bieten. In Frankreich machten solche Marktplätze 26% der Transaktionen auf den 40 wichtigsten E-Commerce-Websites aus.



Die „Click & Mortar“-Händler betreiben meistens ihre eigenen E-Shops, während ihre Online-Verkäufe nur einen geringen Anteil der Gesamtverkäufe ausmachen. Ihre große Sichtbarkeit als überall vertretene Markenhersteller erlaubt es ihnen, die Kosten für die Akquisition von Kunden via Internet zu senken.

Dies ist ein rentableres Geschäftsmodell als das der Pure Player, da es Web-Kunden auf die Läden der Einkaufsstraßen verweist, wo die Konversionsrate sehr viel höher ist.

Dieser „Web-to-store“-Ansatz beruht auf Abholdiensten im Laden, elektronischen Bestellungen usw., ohne Berücksichtigung der traditionellen Anwesenheit von Verkäufern, Kundendienst und physischem Zugang zu Produkten, die allesamt die Kundenloyalität erhöhen. Außerdem haben diese Unternehmen mächtige Einkaufsabteilungen, sodass sie attraktive Preise anbieten können.

Die Webentwicklungsstrategien dieser Markengeschäfte variieren: Bestandszentralisierung, Kauf "schlüsselfertiger" Plattformen von Pure Playern, Marktplatz-Präsenz.

Die Rangfolge der 50 größten E-Commerce-Unternehmen weltweit zeigt, dass:

- der Anteil des elektronischen Handels an den Gesamteinnahmen stark variiert und von 1,8% für Carrefour SA bis zu 100% für Pure Player wie Amazon reicht. Die Durchschnittszahl für diese 50 größten E-Commerce-Unternehmen beträgt 13,2%.
- von den 50 größten Unternehmen 11 Pure Player sind.
- zwischen 2013 und 2014 die Wachstumsrate der Online-Verkäufe für diese Akteure um 19,7% anstieg, wobei der Trend sogar noch ausgeprägter ist, wenn man einen längeren Zeitraum betrachtet (+22% seit 2011).

TECHNOLOGIE ALS MOTOR DES GLOBALEN HANDELS

Die Zahl der mobilen Geräte steigt. 2015 erfolgten 83% aller Internetverbindungen über mobile Geräte. Mit der Einführung von Bekleidungszubehör (die Google-Brille, die Apple-Uhr) können Einzelhändler beginnen, E-Shops mit Möglichkeiten anzubieten, die den Gebrauch mobiler Geräte gestatten.

BESCHLEUNIGUNG DES EINZELHANDELS

Dieses Phänomen trat zuerst vor etwa zehn Jahren auf. Dabei liegt der Schwerpunkt darauf, neue Produkte schneller auf den Markt zu bringen, das Tempo der Wechselbeziehungen zu erhöhen und die Lieferungen zu beschleunigen.

Amazon und Google bieten in bestimmten Gegenden der USA, des Vereinigten Königreichs, Deutschlands und Kanadas Lieferungen am selben Tag. Die Lieferzeiten werden kürzer und



immer genauer. Beispiellose Veränderungen in der Organisation der Lieferketten sind absehbar.

ERLEBNISHANDEL

Der Einzelhandel ist nicht mehr bloß produktorientiert, sondern wird zu einem „Kundenerlebnis“. Dahinter steht der Gedanke, den Kunden neue Käuferlebnisse durch verschiedene Attraktionen und komplette Umgebungen zu bieten (Tablets und interaktive Bildschirme, mit sozialen Medien verbundene Spiegel, Social-Media-Kampagnen), insbesondere durch POS-Digitalisierung.

INNOVATION

Eine Revolution ist bereits im Gange, insbesondere im Bereich des POS-Scanning und der Selbstbedienungskassen.

Sie wird weitergehen und verschiedene Formen und Kanäle einbeziehen: den Wegfall von Grenzen zwischen Sektoren oder auf einzelne Produkte spezialisierten Unternehmen, mobile POS-Systeme, das Verschwinden von Vermittlern (keine Geschäfte, Magazine und Depots mehr); an ihre Stelle werden direkt an den Hersteller gesandte Fertigungsaufträge oder automatische Einkäufe durch mit dem Internet verbundene Haushaltsgeräte (wie Kühlschränke) treten.

DER EINSATZ VON AUTOMATION IST NICHT EINHEITLICH, ABER ER NIMMT ZU

Der Einsatz von Automation/ Mechanisierung in Warenlagern unterscheidet sich von Konzern zu Konzern nach einer Reihe von Faktoren: Mengen, „Linearität“ der Warenflüsse, Produktart und -Form sowie Warenwert.

Folglich ist je nach betreffendem Unternehmen ein unterschiedliches Niveau an Automation zu beobachten, aber der allgemeine Trend ist stets derselbe: Sie nimmt zu.

DIE ERSETZUNG KÖRPERLICHER ARBEIT DURCH MASCHINEN VOLLZIEHT SICH AUF ZWEI WEGEN:

„imitierende“ Mechanisierung: die allmähliche Ersetzung manueller Arbeit durch Roboter. *Dieser Prozess entspricht der allmählichen Ablösung manueller Aufgaben durch mechanisierte Aufgaben, ohne dass dabei notwendigerweise das Warenflussmanagement vollständig revidiert wird. Außerdem erweist sich das Management bestimmter Produkttypen (zum Beispiel Nicht-Standardformen) als schwer automatisierbar.*

„Radikale“ Automatisierung: ein massiver, vollständiger und radikaler Wandel im Lagermanagement. Das Lagermanagement wird vollständig automatisiert.

Lösungen der radikalen Automatisierung werden hauptsächlich im Rahmen des Neubaus von Warenlagern angewandt (Beispiele in Frankreich: Dispéo 2012 und Redoute 2016-17 sowie in naher Zukunft ein neues Amazon-Lager).

ARBEITS- UND BESCHÄFTIGUNGSBEDINGUNGEN IM EUROPÄISCHEN EINZELHANDEL

HAUPTMERKMALE

Die Arbeitsbedingungen im Einzelhandel hängen von einer Reihe von Faktoren ab, die einander gegenseitig beeinflussen (siehe Tabelle unten).

All diese Fragen sollten Diskussionsthema zwischen der Geschäftsleitung und den Arbeitnehmervertretungen im Rahmen der Unterrichtung und Anhörung, der Arbeitnehmerbeteiligung und der Tarifverhandlungsstrukturen sein.

Physische Bedingungen	Psychosoziale Bedingungen
Tragen von Lasten, gebeugter Rücken, die häufig Schmerzen im unteren Rückenbereich und/oder Überdehnung der Schultern verursachen (über Brusthöhe gestreckte Arme, um Kunden zu bedienen und Regale aufzufüllen), ganztägiges Stehen, Arbeiten in kalten Lagerräumen...	Die psychosoziale Belastung hängt stark von der Arbeitsorganisation ab: Multitasking, „wandernde“ (oder horizontale) Flexibilität, neue Technologien, atypische Arbeitszeiten (Kaufhäuser müssen für die Öffnung vorbereitet sein), einschließlich Nebenzeiten, Nacht- und Wochenendarbeit, Rolle des Kollektivs, Auswirkung von Fehlzeiten, saisonbedingten Spitzen, Kundenmengen, Management pro Arbeitsstunde/m ² .
Arbeitsentgelt und -bedingungen:	Organisation des Unternehmens:
Entgelt und Anzahl der Arbeitsstunden (Teilzeitarbeit), Weiterbildung und Aussichten für persönliche Weiterentwicklung sind gering.	Zentralisierung der meisten Aufgaben (PM, Finanzen, Einkaufsunterstützung...), die Rolle der Vorgesetzten ist fragwürdig, der soziale Dialog schwach, die Arbeitsmittel sind armselig (Paletten, Schneidewerkzeug, Rollwagen,...). => Logik der Kostensenkung

DEMOGRAFISCHE ENTWICKLUNGEN

Die Funktion des Einzelhandels als Sprungbrett für den Einstieg in den Arbeitsmarkt ist bekannt, denn der Sektor bietet eine breite Palette an Arbeitsplätzen, die keine oder nur geringe Qualifikationen erfordern. Die Mitarbeiterfluktuation ist traditionell hoch. Dennoch sind die Handelsmarken in bestimmten Ländern, in denen ein erheblicher wirtschaftlicher Druck besteht und die Arbeitslosigkeit überwiegt, die größten Arbeitgeber in ihrem Gebiet



=> unqualifizierte Arbeitnehmer hängen an ihrer Arbeit, auch wenn die Arbeitsbedingungen schlecht sind, sodass die Dauer der Betriebszugehörigkeit und das Alter der Arbeitnehmer in dem Sektor beträchtlich steigen und neue Probleme hinsichtlich der Beschäftigung dieser Arbeitnehmer mit sich bringen, wenn sie von ihrer Arbeit ausgelaugt sind.

Das Alter ist ein wichtiger Faktor im Einzelhandel geworden, da es sich auf die Politik zur Verhütung von Arbeitsunfällen auswirkt, insbesondere im Zusammenhang mit den physischen Arbeitsbedingungen (Handhaben von Waren, Klima, Arbeitstempo, Arbeitsstunden).

Dies stellt eine Herausforderung dar, weil die Arbeitgeber diesem Problem bis jetzt wenig Aufmerksamkeit geschenkt haben: Es gibt nur wenig qualifizierte Stellen in Kaufhäusern und kein für die Gesundheit am Arbeitsplatz geschultes Personal, das eine Verhütungspolitik betreiben würde – stattdessen konzentriert es sich mehr auf die „Sicherheit“.

DIE ROLLE DES MITTLEREN MANAGEMENTS ÄNDERT SICH

Leiter, beispielsweise Abteilungsleiter, können in einem Unternehmen Karriere machen, sofern ihre Ergebnisse hinsichtlich des Umsatzes zufriedenstellend sind. Heutzutage sind die Aussichten jedoch weitaus begrenzter, da zentrale Filialfunktionen durch die Zentralisierung vieler Aufgaben „verarmt“ sind.

Zentralisierte Bestellungen und der daraus folgende Autonomieverlust, gepaart mit wachsenden Verwaltungspflichten, stellen ihre Rolle innerhalb der Arbeitsorganisation gewisser Unternehmen zunehmend in Frage. Sie verwalten ihre Abteilung, indem sie zentrale Weisungen erteilen, die auf einem Hauptindikator basieren: dem Anteil der Personalkosten am Umsatz. Am Ende wird der Druck, den sie erleiden, an die Arbeitnehmer ihrer Abteilung weitergegeben.

Immer mehr multinationale Unternehmen erleben einen hohen Personalwechsel beim Top-Management und bei den Filialleitern. Diese Instabilität hat sehr negative Folgen für die Gesundheit der Arbeitnehmer, weil die Umsetzung von Strategien, die auf die Verhütung von Beschäftigungsrisiken abzielen, mehrere Jahre benötigen würde. – Schließlich kommt es zu einer Lähmung des Vertrauens und des sozialen Dialogs und eine weitere Folge sind Motivations- und Produktivitätsverlust.

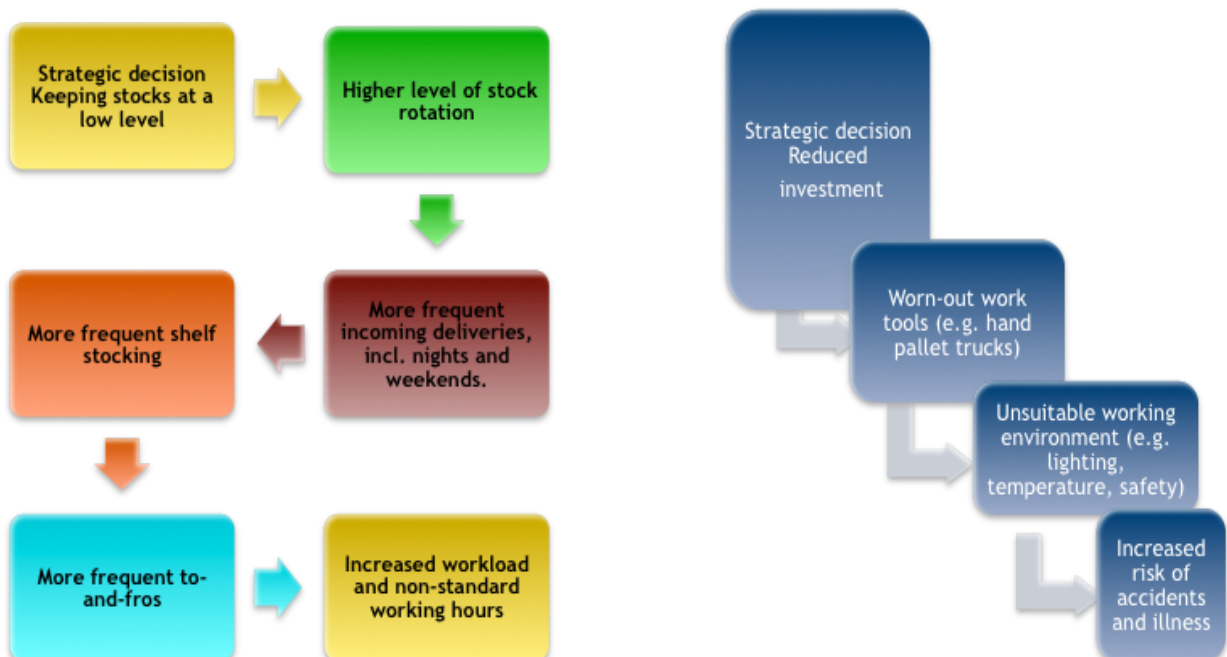
WELCHE VERBINDUNG BESTEHT ZWISCHEN BUSINESS UND DER SOZIALEN UMGEBUNG IN EINEM UNTERNEHMEN?

In manchen Ländern verfügen Personalvertreter gewöhnlich über eine Menge an Informationen über die Geschäftstrends aufgrund von Indikatoren wie Produktivitätsentwicklung, Lagerbeständen, Investitionsvolumen, Rentabilitätszielen und Umstrukturierungsbedingungen.

Wie in den folgenden Schaubildern zu sehen ist, ergeben sich aus den Fragen, die für ein Unternehmen von strategischer Bedeutung sind (verfügbare Technologie, Wettbewerb,

Regulierung, soziale Umgebung), strategische Managemententscheidungen, die sich auf die operative Ebene (Art des Managements und der Arbeitsorganisation, Produktionswerkzeuge, Arbeitsbedingungen usw.) und auf das Arbeitsleben auswirken.

ZWEI BEISPIELE: BESTÄNDE UND INVESTITIONEN



ANALYSE SOZIALER DATEN UND PM-ENTSCHEIDUNGEN, UM DIE AUSWIRKUNG STRATEGISCHER MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN AUF DIE GESUNDHEIT ZU VERSTEHEN. DREI BEISPIELE.

➤ Alter und Betriebszugehörigkeit

Zwei verschiedene, aber miteinander verbundene Konzepte. Ihre Analyse kann die Unternehmenspartner dazu bewegen, die Anpassung von Positionen an die Arbeitnehmer und ihre Lebensphasen (Elternschaft, körperlicher Abbau, Wissensübertragung) in Erwägung zu ziehen.



➤ **Fehlzeiten**

Durch die Ermittlung der Faktoren, die Fehlzeiten beeinflussen (Arbeitszeiten, Löhne, Untervergabe, fehlende Karriereaussichten), können einige kontraproduktive strategische Managemententscheidungen aufgezeigt werden. Fehlzeiten wirken sich negativ auf die Arbeitsorganisation aus. Die Beseitigung der Fehltage erfordert eine Verbesserung des Dialogs, der Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen und/oder gelegentliche finanzielle Anreize (Anwesenheitsprämie).

➤ **Vielseitige Einsetzbarkeit**

Es ist eine echte Korrekturvariable in Handel und Logistik, aber sie kann extrem negative Folgen für die Gesundheit haben, wenn sie nicht überwacht wird, denn oft ist sie das Ergebnis einer Verschlankung und/oder Teilung der Organisation und der entsprechenden Rollen.

Als Erstes sollten die Unternehmenspartner sich fragen, welche Art von vielseitiger Einsetzbarkeit auf ihr Unternehmen anzuwenden ist: bloße Rotation, also reiner Ersatz für jemanden, der abwesend ist, gleich welche Funktion er/sie bekleidet oder vielseitige Einsetzbarkeit im Sinne der Integration, also durch Bereicherung des Arbeitsinhalts, sodass der/die Arbeitnehmer/in das gute Gefühl hat, etwas Sinnvolles zu tun, und dadurch motiviert wird?

Vielseitige Einsetzbarkeit durch Rotation kann von Arbeitnehmern, die darin eine Gefahr für ihre Beschäftigung und eine drohende Entqualifizierung und Entprofessionalisierung sehen können, angefochten werden. Durch vielseitige Einsetzbarkeit verliert Arbeit, indem sie austauschbar wird, ihren Wert, zum Beispiel denjenigen, dass die Arbeit für die Durchführung einer Tätigkeit zentral ist und dies von individuellen Fertigkeiten und Professionalität abhängt.

Eine intensive Personalüberwachung, die darauf abzielt, jede „unproduktive“ Zeit auszuschalten, führt zu Arbeitsintensivierung und -verdichtung. Eine solche Form der Arbeitsorganisation birgt die Gefahr von Erkrankungen des Bewegungsapparats und von Stress. Zum Beispiel Kassierer, die Regale bestücken.

DIE VERBINDUNG ZWISCHEN DEM BETRIEBSRAT UND DEM GESUNDHEITS- UND SICHERHEITSAUSSCHUSS IST GRUNDLEGENDE

In manchen Ländern gibt es unterschiedliche Arbeitnehmervertretungsstrukturen für betriebsbezogene Probleme und Gesundheits- und Sicherheitsfragen. In einigen Fällen wissen die Filial- und Unternehmensleiter wenig über Gesundheits- und Sicherheitsfragen und konzentrieren sich allein auf die Erreichung der Gewinnziele. Die Arbeitnehmervertreter müssen ihre Aufmerksamkeit und den Dialog also auf einen Bereich richten, der von der Leitung nicht gut verwaltet wird, für den sie aber oft strafrechtlich verantwortlich ist. Dies



kann sogar zu neuen Faktoren des Wohlbefindens am Arbeitsplatz führen, die nachträglich in einem Unternehmen ausgehandelt werden.



ÜBERBLICK ÜBER DEN DIENSTLEISTUNGSSEKTOR

FACILITY-MANAGEMENT

Der Dienstleistungssektor ist ein wichtiger Teil der Wirtschaft. Die Dienstleistungen sind das Rückgrat des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens in Europa und seit 2000 gewinnt ihre Rolle mehr und mehr an Gewicht und die Beschäftigung in dem Bereich ist gewachsen¹. Der Dienstleistungssektor schließt eine breite Palette von Tätigkeiten ein, die zum sogenannten Tertiärsektor gehören. Eine beträchtliche Anzahl von Dienstleistungen des Tertiärsektors gehört zum Bereich des Facility-Managements.

Facility Management (FM) ist eine „Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen“ (EN15221-1: 2006 Facility Management – Teil 1: Begriffe). Der IFMA (International Facility Management Association) zufolge ist das Facility-Management die „Praxis (System aus Wissen, Methoden und Instrumenten) der Koordinierung von Raum / Ausrüstung und Arbeit mit den Humanressourcen und der Gesamtorganisation (Zielverantwortung); es verbindet Prinzipien der Verwaltung, Liegenschaftsverwaltung, Architektur, Psychologie und Kenntnisse über Gruppenverhalten und Ingenieurwissenschaften“. Das Facility-Management ist mit anderen Worten ein interdisziplinäres Feld, das der Koordinierung von Raum, Infrastrukturen, Menschen und Organisation gewidmet ist. Es umfasst ein breiteres Spektrum von Tätigkeiten, die als nicht zum Kerngeschäft gehörende Aufgaben bezeichnet werden. Unter dem Druck der Kostensenkung und Wertschöpfung im Kerngeschäft der Kundenorganisation des öffentlichen oder privaten Sektors ist die Branche ständiger Innovation und Weiterentwicklung unterworfen.

Das FM ist nicht allein die Externalisierung des Dienstleistungsmanagements, sondern auch eine neue, fortschrittliche Methode des integrierten Managements aller auf das optimale Funktionieren eines Gebäudes / einer Liegenschaft gerichteter Tätigkeiten.

Daher ist das Facility-Management eine Methode zur Verwaltung von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Dienstleistungen.

In der Vergangenheit verwalteten Organisationen die meisten oder sogar alle der nicht zur Hauptaktivität gehörenden Dienstleistungen (Dienstleistungen, die interne Tätigkeiten unterstützen) intern. Nur in wenigen Fällen wurden einige Tätigkeiten wie Reinigung, Sicherheit und Instandhaltung nach außen vergeben. In jüngerer Zeit neigen Organisationen dazu, nicht nur Neben- und -fertigungsprozesse auszulagern, sondern auch die

¹ UNI Europa



Dienstleistungen, die sie unterstützen. Weltweit richten öffentliche und private Organisationen ihre Aufmerksamkeit immer stärker auf eine effiziente und wirksame Verwaltung von Facility-Dienstleistungen. Dies bewirkte ein starkes Wachstum der in dem Sektor auf die Erbringung von Support-Leistungen spezialisierten Unternehmen.

Die FM-Branche verwandelt sich von einem Modell, in dem es vorwiegend um die Auslagerung einzelner Leistungen auf lokaler Ebene ging, in ein Modell zur Erbringung integrierter Dienstleistungen, das den zentralen Bedürfnissen des Kunden auf nationaler und sogar auf globaler Ebene gerecht wird.

Weltweit wird ein Wachstum des FM-Outsourcingmarktes von 959,2 Milliarden Dollar 2012 auf 1,314 Billionen Dollar 2018 erwartet². Doch expandiert der Markt nicht nur, sondern er entwickelt sich auch, da eine wachsende Nachfrage des öffentlichen und privaten Sektors nach sowohl globalen als auch integrierten FM-Lösungen besteht.

Gleichzeitig erweitern sich die Erwartungen der Kunden und schließen mehr FM-Dienste mit Zusatzleistungen ein: Zunehmend erwarten Kunden von FM-Dienstleistern, dass sie Verantwortung für die Einhaltung gesetzlicher und arbeitsrechtlicher Bestimmungen übernehmen und eine aktive Rolle bei der Förderung der strategischen Aufgaben des Unternehmens spielen. Dazu müssen sich FM-Anbieter von Dienstleistern zu strategischen Partnern weiterentwickeln.

Angesichts der spezifischen Ziele des Projekts legt unsere Forschung den Schwerpunkt auf die professionelle Reinigung und das Catering, da diese Branchen am arbeitsintensivsten sind. Es ist darauf hinzuweisen, dass nicht nur für einige Länder, sondern auch für die EU keine offiziellen Zahlen zum Umsatz dieser Branchen vorliegen.

Der Hauptgrund dafür liegt im Fehlen einer einheitlichen statistischen Kennzahl für FM, sodass keine spezifischen statistischen Informationen zur FM-Branche gesammelt werden³.

2.1) DIE REINIGUNGSBRANCHE IN DER EU

Reinigungsfirmen erzielten einen Gesamtumsatz von 64.522 Milliarden Euro⁴. Die Zahl zeigt, dass die Branche sich nach der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise, die 2008-10 begann, gut erholt hat. Tatsächlich weist sie einen Nettozuwachs von 4,83% über zwei Jahre (2010-2012) auf, während das Wachstum des BIP der EU-27 2010-2011 auf 1,6% beschränkt blieb und 2011-2012 um 0,4% abnahm. Das durchschnittliche jährliche Umsatzwachstum der

² Glenn Hodge, Reinhard Poglitsch & Peter Ankerstjerne.

³ Tosho Kirov (Mitbegründer der Bulgarian Facility Management Association und Mitglied von EuroFM).

⁴ EFCI Survey 2014 - (erfasst 20 europäische Länder).



Branche über die letzten 22 Jahre liegt bei 9,1%. Es ist hervorzuheben, dass die Widerstandskraft der Branche durch höhere Produktivitätsgewinne und eine ständig gestiegene Marktdurchdringung erklärt werden könnte. Doch bestätigt die Zahl den fortschreitenden allgemeinen Übergang von einer Industrie- zu einer Dienstleistungswirtschaft in den letzten 22 Jahren.

Dieser makroökonomische Zusammenhang verdankt sich verschiedenen Faktoren: Der erste und wichtigste Grund ist der anhaltende Trend zur Auslagerung; zweitens verzeichnete die Industrielandschaft ein größeres Produktivitätswachstum, während gleichzeitig ein Transfer von Arbeitsplätzen vom Industrie- zum Dienstleistungssektor stattfand. Hinzukommt die Überschneidung zwischen Dienstleistungen und Industrie, die den offensichtlichen Bedeutungsrückgang des verarbeitenden Gewerbes akzentuiert. Das Phänomen wurde eingehend erforscht und von der HLG bezeichnet als „die Tendenz der Verdienstleistung der Herstellung für Herstellungsunternehmen, Dienstleistungen und Lösungen statt Erzeugnisse und Waren zu verkaufen“.

Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und das Vereinigte Königreich sind die fünf größten nationalen Märkte in der EU. Zusammen machen sie rund 70% des europäischen Gesamtumsatzes aus. Die Gesamtzahl von Reinigungsfirmen betrug über 176.900 mit einer Zunahme um 13% pro Jahr⁵.

Die Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (d.h. 1,36%) erzielen die Hälfte des Gesamtumsatzes der Branche. In absoluten Zahlen wird die Reinigungsbranche noch immer von sehr kleinen Unternehmen beherrscht: 76,4% von ihnen beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter.

Die Reinigungsbranche zählte über 3,32 Millionen Beschäftigte, im Vergleich zu 3,317 Millionen im Jahr 2010. Dies stellt einen kleinen Anstieg um 0,1% in zwei Jahren dar (2010-2012), das heißt einen durchschnittlichen jährlichen Zuwachs um 0,05%, während die Beschäftigung in der EU-27 2010-2011 um 0,3% stieg und im Folgejahr um 0,5% sank. Nach der Krise von 2008-2010, welche die Unternehmen aufgrund der Kostenbeschnidungen (öffentlicher und privater) Kunden in fast allen europäischen Ländern zu einer bedeutenden Verringerung ihrer Mitarbeiterbasis zwang, ist die Beschäftigung zwischen 2010 und 2012 wieder leicht gestiegen und hat fast das Niveau von 2005 erreicht.

Doch das durchschnittliche jährliche Beschäftigungswachstum der Branche über die letzten 22 Jahre liegt bei 4,35%⁶.

Betrachtet man den Industriereinigungssektor in der EU, so ist der hohe Anteil von befristeten und Teilzeitverträgen hervorzuheben. Die meisten Arbeitnehmer arbeiten mit typischen und regulären Arbeitszeiten, doch die vom Arbeitgeber bezahlte Weiterbildung ist

⁵ (2011 – 2012)

⁶ EFCI Survey 2014 - (erfasst 20 europäische Länder).



gering. Es besteht ein erhebliches Niveau der körperlichen Gefährdung, insbesondere durch biologische und chemische Arbeitsstoffe. Diesbezüglich ist ein hoher Anteil der Arbeitnehmer nicht ausreichend über die Gesundheits- und Sicherheitsrisiken am Arbeitsplatz informiert und auch der Einfluss der Arbeit auf die Gesundheit der Arbeitnehmer ist zu beachten. Im Folgenden werden einige Daten aufgelistet, um einen allgemeinen Überblick zu gewinnen:

- **47%** der Arbeitnehmer sind in Kleinstunternehmen (1-9 Beschäftigte) angestellt.
- **8%** der Arbeitnehmer sind in Großunternehmen tätig (über 250 Beschäftigte) - EU (12%).
- **Frauen** machen den überwiegenden Teil der Arbeitskräfte aus (**56%** vs. 44%).
- **8%** der Arbeitskräfte sind **jünger als 25** – EU 9%; **30%** sind **zwischen 25 und 39** Jahre alt (EU 36%) und **30%** sind **50 und älter** (EU 27%).
- **3%** der Arbeitnehmer sind **Selbstständige mit Mitarbeitern** (EU 4%).
- **9% sind Selbstständige ohne Mitarbeiter**, was etwas unter dem Durchschnitt der EU-28 (11%) liegt.
- **Unter** den Arbeitnehmern sind befristete Verträge in der Industriereinigung mit 23% sehr viel häufiger **als in der EU-28 insgesamt** (12%) **und betreffen weitaus** häufiger Frauen als Männer in der Branche.

2.2) DIE CATERING-BRANCHE IN DER EU

Der Foodservice-Sektor in Europa spaltet sich in Märkte, die von öffentlichen Einrichtungen selbstverwaltet werden, und Märkte, die an Catering-Unternehmen vergeben werden. 2012 hielten Vertrags-Caterer einen Anteil von 35,2% am gesamten Marktwert des öffentlichen Foodservice-Bereichs⁷. Dies entspricht einem Anstieg um 1,7% seit 2008, als der Anteil bei 33,5% lag und bereits um 8,7% seit 2000 zugenommen hatte (nach EIRO, 2010). Unternehmen, öffentliche Behörden, Kinderkrippen, Schulen, Universitäten, Altenheime, Krankenhäuser und Haftanstalten stützen sich in wachsendem Maße auf das vertragliche Catering.

Hier einige Zahlen zum Catering-Sektor in Europa:

⁷ Vgl. FERCO, 2012.



- 67 Millionen bediente Kunden pro Tag.
- Jede vierte Mahlzeit wird außer Haus eingenommen.
- Jede zweite Mahlzeit wird am Arbeitsplatz eingenommen.
- Jede vierte in der Schule.
- jede zehnte in Gesundheits- oder Sozialeinrichtungen⁸.

Hinsichtlich der öffentlichen Ausgaben für Speisen und Catering besteht eine Kluft zwischen den öffentlichen Einrichtungen, die diesen Bereich selbst verwalten, und den vertraglichen Caterern. Große Unterschiede sind zwischen den 17 Mitgliedstaaten erkennbar. In Deutschland, Schweden, Finnland, Dänemark und Polen machen selbstverwaltete Dienstleistungen über 70% aus, während sie in Spanien, Portugal und Irland nicht einmal 40% erreichen. In diesen Ländern, wie auch in Luxemburg, Österreich und Italien, gehen über 50% der öffentlichen Ausgaben in dem Bereich an vertragliche Caterer.

Nach den jüngsten verfügbaren Daten zu der Branche vereinen die drei führenden vertraglichen Catering-Unternehmen in der EU 59% des gesamten Marktanteils auf sich und der Catering-Markt wird von zwei Unternehmensgruppen mit einem gemeinsamen Marktanteil von über 50% beherrscht. Im Gegensatz zu diesem Muster der Marktkonzentration sind zwei Märkte Südeuropas (nämlich Italien und Spanien) sowie die Foodservice-Märkte in Mittel- und Osteuropa relativ fragmentiert geblieben und weisen zahlreiche familiengeführte Catering-Unternehmen und lokale Betriebe auf, die jeweils nur wenige Verträge in diesen Ländern verwalten⁹.

Die verfügbaren Daten verdeutlichen, dass der Umsatz der gesamten vertraglichen Catering-Branche in der EU sich auf über 24 Milliarden Euro belief und rund 600 000 Personen beschäftigt waren¹⁰. Bezüglich der Arbeitnehmer pro Land steht im EU-Markt das Vereinigte Königreich mit 115 000 Beschäftigten in der Branche an erster Stelle, die sich gleichmäßig auf den privaten und öffentlichen Bereich verteilen. Danach folgen Italien und Frankreich mit 100 000 bzw. rund 79 000 Beschäftigten.

⁸ Vgl. verfügbare Daten des Lebensmittelsektors.

⁹ Vgl. Beobachtungsstelle von Eurofund Europe; Comparative Information about representativeness of the European socialpartner organisations in the catering sector.

¹⁰ Vgl. EIRO

DAS TARIFVERHANDLUNGSSYSTEM IM CATERING- UND REINIGUNGSSEKTOR

Die Bedeutung der Tarifverhandlungen als Mittel der Arbeitsregulierung wird gemessen, indem berechnet wird, welcher Anteil von Arbeitnehmern an den Gesamtbeschäftigten in einem bestimmten Wirtschaftszweig von den Tarifverhandlungen erfasst wird. Entsprechend wird die Tarifbindungsrate des Sektors als Anteil der Zahl von Arbeitnehmern, die durch irgendeine Tarifvereinbarung erfasst werden, an der Gesamtzahl der Beschäftigten des Sektors definiert.

In der **Reinigungsbranche** fehlt es in verschiedenen Ländern an einem gut etablierten sozialen Dialog, sodass die Arbeitsbeziehungen in diesen Ländern in der Branche ziemlich gering entwickelt sind. Wo er in diesen Ländern eingerichtet wurde, erfasst er oft nur besondere Nischen des Sektors. Wo er nicht eingerichtet wurde, sind die Tarifverhandlungen in der Branche entweder inexistent oder finden nur auf der Ebene von Einzelunternehmen statt. Aus diesem Grund hat es sich für einige Länder als schwierig, wenn nicht unmöglich erwiesen, die Tarifbindungsrate des gesamten Reinigungssektors auch nur grob abzuschätzen. So ist die Tarifbindungsrate für fünf Länder (Bulgarien, Zypern, Lettland, Polen und Spanien) unbekannt, da keiner der Vertragssozialpartner eine Schätzung für die gesamte Reinigungsbranche liefern konnte. Dagegen gibt es jedoch eine Ländergruppe mit einer hohen oder sogar hundertprozentigen Tarifbindungsrate für die Branche. Zu dieser Ländergruppe zählen fast ausschließlich ‚alte‘ Mitgliedstaaten, vor allem Österreich, Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Griechenland, Irland, Italien, Luxemburg, die Niederlande, Portugal und Schweden und Slowenien als einziger ‚neuer‘ Mitgliedstaat¹¹.

Im Catering-Sektor verzeichnen über drei Viertel der Länder, für die entsprechende Daten vorliegen, über eine bemerkenswert hohe Bindungsrate von (fast) 100%. Dagegen fehlen Tarifverhandlungen in sieben Ländern völlig. Eine dritte Ländergruppe verzeichnet branchenbezogene Tarifverhandlungen auf einem niedrigen Niveau, mit einer Tarifbindungsrate zwischen nahezu Null im Vereinigten Königreich (und wahrscheinlich Irland) und 40% in Dänemark. Aus diesen Ergebnissen kann geschlossen werden, dass in über der Hälfte der EU gut etablierte Arbeitsbeziehungsstrukturen existieren, während sie in einem Drittel der Mitgliedstaaten unterentwickelt sind.

BESCHÄFTIGUNG IN DER CATERING- UND REINIGUNGS-BRANCHE

Im Allgemeinen ist die Funktion des Dienstleistungs-/FM-Sektors als Sprungbrett für den Einstieg in den Arbeitsmarkt bekannt, denn der Sektor bietet eine breite Palette an Arbeitsplätzen, die keine oder nur geringe Qualifikationen erfordern.

¹¹ Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Representativeness of the European social partner organisations: Cleaning activities industry; S. 40-41.

Ein sehr großer Teil der Mitarbeiter und Beschäftigten im Dienstleistungs-/FM-Sektor sind Frauen, benachteiligte Menschen (mit sozialen, wirtschaftlichen und gesundheitlichen Behinderungen) und Migranten¹².

Während in der Regel eine hohe Mitarbeiterfluktuation besteht, hat dieser Indikator aufgrund der Wirtschaftskrise abgenommen und viele Mitarbeiter arbeiten lange Zeit für dasselbe Unternehmen. Das Altern ist ein wichtiger Faktor im Dienstleistungs-/FM-Sektor geworden¹³, da es sich auf die Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen auswirkt, denn 30% der Arbeitskräfte sind über 50 Jahre alt. Bauaufseher (Bauleiter) streben eine Karriere im Unternehmen an, da ihre Pflichten und Verantwortlichkeiten, die eine Schnittstelle zwischen den Kunden und dem Unternehmen darstellen, immer zentraler werden.

Ein genauerer Blick auf den Catering-Sektor zeigt, dass Frauen in fast allen Ländern, für die entsprechende Daten vorliegen, die Mehrzahl der Beschäftigten ausmachen. In mehreren Ländern ist die weibliche Beschäftigung im vertraglichen Catering-Sektor mindestens zweimal so hoch wie die männliche. Außerdem ist der vertragliche Catering-Sektor trotz seiner dynamischen Entwicklung in den letzten Jahren immer noch nicht sehr groß. Sein Anteil an der Gesamtbeschäftigung bezüglich aller in der Branche Beschäftigten beträgt nur 0,5% oder noch weniger. Was die Reinigungsbranche betrifft, zeichnet sich die Beschäftigung, wie aus den meisten Länderberichten hervorgeht, durch ziemlich hohe Raten von illegalen und nicht-standardisierten Beschäftigungsformen, insbesondere Teilzeitarbeit und (Schein)-Selbstständigkeit, sowie durch ein niedriges Qualifikationsniveau aus. Außerdem sind die Arbeitsmigranten aufgrund ihres hohen Anteils und ihrer leichten Ersetzbarkeit besonders ausbeutungsgefährdet. Der EFCI zufolge sind über 75% der in der Branche beschäftigten Arbeitskräfte Frauen und über 70% der Mitarbeiter arbeiten Teilzeit. Die meisten Länderberichte zeigen, dass Lohn- und Arbeitsbedingungen mäßig sind.

¹² Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen; Employment and working conditions of migrant workers.

¹³ Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Working conditions of an ageing workforce; S. 29 ff.

ÜBERBLICK ÜBER DIE FALLSTUDIEN*

*alle Fallstudien sind auf der [ProEFP-Website](#) abrufbar

HANDEL

Der Handelssektor, mit 19 Millionen Arbeitnehmern einer der größten Arbeitgeber in Europa, macht derzeit im Zusammenhang mit der Digitalisierung und dem Einsatz neuer Technologien eine grundlegende Veränderung durch. Insbesondere impliziert die Digitalisierung, die neue Formen des Einkaufens mit sich bringt, grundlegende Veränderungen in Bezug auf Arbeitsprofile, Qualifikationsbedarf und Beschäftigungsniveaus. Der Unterrichtung, Anhörung und Aushandlung von Tarifverträgen kommt eine zentrale Rolle zu, um die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass die Veränderung sich im Interesse aller Beteiligten, einschließlich der Lieferkette, vollzieht. Neue Formen der Arbeitsorganisation und berufsbildender Maßnahmen werden dringend benötigt, um die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und großer Unternehmen zu bewahren. Der Sektor ist durch eine schwache konjunkturelle Belebung, aber auch durch eine Veränderung der Verbrauchsformen geprägt. Die Rentabilität und der Wettbewerb sind hoch und es lassen sich Trends in Richtung auf eine zunehmende Internationalisierung erkennen. Die großen Einzelhändler erhöhen zudem ihre Investitionen in verschiedene Formen des Handels. Der Sektor ist durch ein wachsendes Gewicht des elektronischen Handels gekennzeichnet und Technologien sind eine wesentliche Triebkraft des globalen Handels. Dies ergibt sich aus dem weitverbreiteten Internetzugang, den geringen Zugangsschwellen für Online-Einkäufe und dem gewachsenen Vertrauen in den digitalen Zahlungsverkehr. Je nach den nationalen Rechtsrahmen und den nationalen Praktiken ist die Qualität des sozialen Dialogs sehr unterschiedlich.

Im Mittelpunkt der empirischen Analyse für den Handelssektor standen Spanien, Polen, Frankreich und Schweden.

- In Spanien war der Handelssektor von der Wirtschaftskrise betroffen, was sich negativ auf die Beschäftigungszahlen ausgewirkt hat, die um 12% gesunken sind. Die Situation der Arbeitnehmer wurde durch zwei nationale Arbeitsrechtsreformen (2010 und 2012) beeinflusst, wobei in Madrid durch das Gesetz zur Wiederbelebung der Handelstätigkeit (2012) freie Öffnungszeiten rund um die Uhr, 365 Tage im Jahr für den gesamten Handelssektor erlaubt wurden.

Das Hauptproblem, das in Tarifverhandlungen angegangen wird, hängt mit der Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten zusammen und Einfluss und Mitbestimmung der Arbeiter in den Unternehmen gehen zurück.



- Seit Ausbruch der Krise finden der zwei- und dreiseitige soziale Dialog weniger häufig statt.
- Schwächung der gewerkschaftlichen Verhandlungsmacht
- Was die Arbeitsorganisation anbelangt, sind die Unternehmensleiter der Ansicht, sie hätten die ausschließliche Befugnis in der Sache, und lassen die Vorschläge der Gewerkschaften außer Acht.
- Mangel an Unterrichtung
- Starker Einfluss der sogenannten „gelben Gewerkschaften“.

War das Thema des sozialen Dialogs früher die Verbesserung der Lohnbedingungen, so richtet sich die gewerkschaftliche Aktivität heute mehr auf die Rückgewinnung der Arbeitsbedingungen der Vorkrisenzeit und auf gesetzliche Reformen (bezüglich Lohn, Arbeitsbelastung, Arbeitszeit und Schichten, Schlichtung, Gesundheit und Sicherheit).

- In Polen steht der soziale Dialog im Handelssektor auf einem sehr niedrigen Niveau, vor allem bei Jeronimo Martins und Auchan, den beiden Unternehmen, in denen unsere Untersuchung durchgeführt wurde. Die lokale Arbeitsmarktsituation ist zunehmend angespannt, da im Zusammenhang mit niedrigen Löhnen und schlechten Arbeitsbedingungen ein wachsendes Desinteresse an Arbeitsplätzen in Supermärkten herrscht. Der dem Parlament von NSZZ Solidarnosc vorgelegte Gesetzesentwurf, der ein „Handelsverbot am Sonntag“ durchsetzen will, könnte die Spielregeln des sozialen Dialogs auf Branchenebene verändern. Doch vorerst ist von keinem runden Tisch und keiner Verhandlung der Branche zu dieser besonderen strategischen Frage auszugehen.
- In Frankreich stellten wir einen Mangel an Unterrichtung und Transparenz fest. Das Niveau der Unterrichtung und Anhörung ist eher gering, wobei eine Vielzahl von Begegnungen ohne Schwerpunkt und ein Mangel an Transparenz aufgrund der unternehmerischen Organisationsstruktur zu beobachten sind. Die Hauptthemen der Verhandlungen mit der Unternehmensleitung sind Löhne, freie Tage, Arbeitsschichten, Investitionen sowie Gesundheit und Sicherheit. Der Handelssektor ist hier durch immer weniger Beschäftigte in den Läden, eher ältere Arbeitnehmer, Teilzeitverträge und Arbeitnehmer mit vielfachen Aufgaben geprägt.
- In Schweden scheint die Situation besser zu sein. Es finden regelmäßige Treffen mit Gewerkschaftern (Handels, Unionen) und mit Arbeitnehmervertretern statt (sowohl bei Ikea wie bei H&M). Arbeitnehmer beider Unternehmen fallen unter die nationalen Tarifvereinbarungen und es besteht ein gutes Niveau des sozialen Dialogs auf Landesebene mit starken Unterrichtungs- und Anhörungsrechten. Sogar auf der Filialebene finden Unterrichtung und Anhörung statt.

DIENSTLEISTUNGEN (FACILITY-MANAGEMENT)

Wir haben gesehen, dass der Dienstleistungssektor einer der wichtigsten Wirtschaftsbereiche ist. Die Dienstleistungen sind das Rückgrat des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens in Europa und seit 2000 gewinnt ihre Rolle mehr und mehr an Gewicht und die Beschäftigung in dem Bereich ist gewachsen¹⁴.

Der Dienstleistungssektor schließt eine breite Palette von Tätigkeiten ein, die zum sogenannten Tertiärsektor gehören. Eine beträchtliche Anzahl von Dienstleistungen des Tertiärsektors gehört zum Bereich des Facility-Managements. Facility Management ist eine „Integration von Prozessen innerhalb einer Organisation zur Erbringung und Entwicklung der vereinbarten Leistungen, welche zur Unterstützung und Verbesserung der Effektivität der Hauptaktivitäten der Organisation dienen“ (EN15221-1: 2006 Facility Management – Teil 1: Begriffe). Der IFMA (International Facility Management Association) zufolge ist das Facility-Management die „Praxis (System aus Wissen, Methoden und Instrumenten) der Koordinierung von Raum / Ausrüstung und Arbeit mit den Humanressourcen und der Gesamtorganisation (Zielverantwortung); es verbindet Prinzipien der Verwaltung, Liegenschaftsverwaltung, Architektur, Psychologie und Kenntnisse über Gruppenverhalten und Ingenieurwissenschaften“. Das Facility-Management ist mit anderen Worten ein interdisziplinäres Feld, das der Koordinierung von Raum, Infrastrukturen, Menschen und Organisation gewidmet ist. Es umfasst ein breiteres Spektrum von Tätigkeiten, die als nicht zum Kerngeschäft gehörende Aufgaben bezeichnet werden. Unter dem Druck der Kostensenkung und Wertschöpfung im Kerngeschäft der Kundenorganisation des öffentlichen oder privaten Sektors ist die Branche ständiger Innovation und Weiterentwicklung unterworfen.

Das Facility-Management ist ein Wachstumssektor, da eine steigende Nachfrage des öffentlichen und privaten Sektors nach sowohl globalen als auch integrierten FM-Lösungen besteht. Der Schwerpunkt der Untersuchung lag vor allem auf der Reinigungs- und Catering-Branche in Italien, Spanien, Bulgarien, Ungarn und Griechenland.

- In Italien stellten wir fest, dass die Tarifverhandlungen auf nationaler Ebene mit Unterstützung der zweiseitigen Einrichtungen geführt werden.

¹⁴ UNI Europa



Formula Servizi

Formula Servizi ist eine italienische Arbeitergenossenschaft, die sich auf verschiedene hochqualifizierte Facility-Management-Dienste (Professionelle Reinigung, Logistik, Instandhaltung und Dokument-Digitalisierung) für Gemeinschaften, Unternehmen und öffentliche Verwaltungen spezialisiert hat. Der Erfolg des Unternehmens resultiert aus einer Kultur der Solidarität, die von seinen Mitgliedern getragen wird, welche zwei Jahre lang entsprechend auf diese Rolle vorbereitet werden (von 1860 Arbeitnehmern sind fast 900 zugleich Arbeitnehmer und Mitglieder der Genossenschaft).

Den kapitalbeteiligten Mitarbeitern ist viel daran gelegen, voll in die Unternehmens-Governance einbezogen zu werden.

Lokale Versammlungen finden an allen über das ganze Land verstreuten Orten statt und diese Mitgliederversammlungen sind gut besucht.

Alle drei Jahre bewerten die Mitglieder auch ihre Unternehmensleiter. Diese Versammlungen haben sich im Sinne des internen Managements/ des Zusammenhalts der Mitarbeiter als besonders lohnend erwiesen.

Auch Vertreter der Arbeitnehmer, die keine Mitglieder sind, nehmen an den Versammlungen teil, sodass ein detaillierter, vollständiger Informationsfluss an alle Arbeitskollegen garantiert ist. Gewerkschaftsdelegierte (bisweilen Genossenschaftsmitglieder) unterhalten einen andauernden, direkten Dialog mit der Unternehmensleitung, wobei sie hauptsächlich die Interessen der Arbeitnehmer vertreten, die keine Mitglieder sind. Dies stärkt die Beziehungen zwischen allen Mitarbeitern. Sie übermitteln auch die Meinungen von Arbeitnehmern, zum Beispiel zu Gesundheits- und Sicherheitsthemen, die oft zu einer besseren Verwaltung interner Organisationsprozesse, zur Straffung der Verfahren und Verbesserung der Kommunikation beigetragen haben. Die Annahme aller Entscheidungen und die Annahme bezüglich Arbeitnehmerbeteiligung erfolgt bei der jährlichen Mitgliederversammlung (2014 wurden 64 lokale Versammlungen abgehalten).

Die Arbeitnehmer nehmen an den Entscheidungen teil, da sie Mitglieder und Anteilseigner der Genossenschaft sind. Die Verbindlichkeit der Arbeitnehmerbeteiligung ist in der Satzung der Genossenschaft enthalten und wird nicht durch die Tarifverhandlungen erreicht.



- In Ungarn findet der soziale Dialog im Reinigungssektor vor allem auf Unternehmensebene statt. Was das Catering angeht, gibt es zwar nur eine Gewerkschaft und eine Arbeitgeberorganisation, aber sie werden regelmäßig im Rahmen des Dialogausschusses der Branche angehört. Ihre Kooperation führt zu sozialem Frieden in der Branche.

Fővárosi Közterületfenntartó Nonprofit Zrt.

Budapest Arealpflege, Non-Profit-Unternehmen (geschlossene Non-Profit-Kapitalgesellschaft)

Die Hauptaktivitäten umfassen folgende Dienstleistungen: Abfallbewirtschaftung, Abwasserentsorgung, Straßeninstandhaltung, Straßenreparaturen, Sondermüllentsorgung, Straßenreinigung, Abfallsammlung. Das Unternehmen verfügt über folgende Qualitätszertifizierungen: ISO 9001, ISO 14001. Es gab 2015 pro Arbeitnehmer 763 527 HUF für Sozial- und Fürsorgeleistungen aus. Als unkonventionellen und innovativen Schritt will die Unternehmensführung eine Tradition der Messung der Arbeitnehmerzufriedenheit während der gesamten Lebenszeit des Unternehmens einleiten. Bei einer Befragung von über 1000 Arbeitnehmern füllten 35% aller Arbeitnehmer in der Zeit zwischen August und September 2015 einen Fragebogen aus. 57% der Fragebogen-Ausfüller würden Freunden und Verwandten das Unternehmen empfehlen. 60% der befragten Arbeitnehmer sind stolz darauf, in dem Unternehmen zu arbeiten. Nach der Befragung zur Arbeitnehmerzufriedenheit und den anschließenden Einträgen in der Vorschlagsbox Anfang 2016 organisierte das Unternehmen eine Reihe von Foren. Jede Meinung wurde angehört und jeder konnte dem Firmenchef und der Leitung Fragen stellen. Folgende Hauptthemen wurden in den Foren behandelt:

- Arbeitnehmerzufriedenheit, Lohnzulagen, Lohnentwicklung, Sozial-, Gesundheits- und andere Leistungen, Versicherung, Cafeteria, Arbeitskleidung, Internetzugang, Druckereinstellungen.
- Arbeitnehmer und Leitung vereinbarten, die Kompetenzen durch Schulungen und Ausbildungsprogramme zu erhöhen.
- Die Möglichkeit, Beschränkungen, Abgaben, Sonderkosten und Zahlungsverpflichtungen einzuführen, ebenso wie Pläne zur Leistungs- und Einkommenssteigerung als Ausgleich.



- In Bulgarien beschränken sich die Sozialpartnerschaft und die Tarifverhandlungen in der Reinigungsbranche ausschließlich auf die Unternehmensebene. Die Gewerkschaftsdichte ist gering. Die einzige nationale Arbeitgeberorganisation fungiert einzig als Unternehmensverband und nimmt nicht an der zweiseitigen Sozialpartnerschaft auf Branchenebene oder an Tarifverhandlungen teil. Was das Catering betrifft, gibt es drei nationale Gewerkschaftsverbände in der Tourismusindustrie und eine Arbeitgeberorganisation. Sie führen Tarifverhandlungen auf Verbandsebene für einen Mindestsozialversicherungsschutz im Hotel- und Gastronomiebereich und schließen Tarifverträge für die Tourismusindustrie ab.

Revetas Capital (Sofia Airport Center EAD)

Revetas Capital Advisors LLP („Revetas“) ist ein opportunistischer Immobilienverwalter, der 2003 in den mittel- und osteuropäischen Markt eingestiegen ist. Revetas verwaltet und investiert im Auftrag zahlreicher Investoren in Immobilien und FM-Möglichkeiten im ganzen mittel- und osteuropäischen Raum. Revetas ist ausschließlich in Mittel- und Osteuropa tätig und hat Büros in London, Bratislava, Wien, Krakau und Bukarest. Revetas hält höchste Integritätsstandards ein. Die Grundsätze der Anpassung, Transparenz und Sichtbarkeit bilden die Grundlage ihrer Beziehungen zu Investoren, Kunden, Partnern und Arbeitnehmern.

Der Erfolg von Revetas beruht auf ihrer leistungsorientierten Kultur, verbunden mit Integrität und Verantwortlichkeit. Gegenseitiges Vertrauen und Geschäftswert sind die Grundpfeiler der Beziehungen zu Kunden, Investoren, Partnern und Arbeitnehmern. Revetas ist bestrebt sicherzustellen, dass alle Geschäftspartner und Berater sich an strenge Verfahren halten, die ihr ethisches Verhalten und das ihrer Teammitglieder bestimmen. Revetas bemüht sich, den Anforderungen ihrer Investoren, Kunden und Partner zu entsprechen und auf klaren Zeitvorgaben fußende Ziele zu setzen, die von allen geteilt werden. Die Vergütungen sind stets leistungsorientiert. Außerdem sind die Arbeitnehmer und Partner von Revetas am Geschäftsergebnis beteiligt, einschließlich des Carried Interest an den Fonds. Die Organisation richtet sich auf allen Ebenen nach ihren Investoren und Partnern. Der direkte, disziplinierte Managementansatz hat in allen Konjunkturzyklen hohe Renditen garantiert. Das Revetas-Team hat in Mittel- und Osteuropa zahlreiche Investitionen als Eigentümer/Betreiber verwaltet und zur Unterstützung seines Investitionsmanagements mit einer erfahrenen Gruppe lokaler Berater zusammengearbeitet.

Dank des Eigentümer/Betreiber-Ansatzes ist Revetas in der Lage, die Umsetzung der Fondsstrategien in allen Phasen des Investitionsprozesses zu garantieren.



Das Sofia Airport Center glaubt fest an EFS. Nachstehend die Beschreibung der EFS-Indikatoren:

- Die EFS-Optionen wurden 2012 in Sofia (Bulgarien) angenommen.
 - Alle Arbeitnehmer sind fest in den Entscheidungsfindungsprozess im Unternehmen eingebunden und
 - die Beteiligung an dem genannten Prozess ist freiwillig und vollzieht sich innerhalb und außerhalb der Firma.
- In Griechenland gibt es keinen Beschäftigungstarifvertrag, der den Reinigungssektor als Ganzes erfassen würde. Doch gibt es vier wichtige Tarifverträge in der Branche. Drei wurden von der griechischen Gewerkschaft der Privatangestellten (OIYE) unterzeichnet, während der vierte ein Tarifvertrag des griechischen Bunds der Gemeindeangestellten (POE-OTA) ist. Nur der griechische Verband der Reinigungsunternehmen (POEK) als Arbeitgeberverband der Branche ist zur Teilnahme am Sozialdialog eingeladen. Andererseits ist der Status der Reinigungskräfte durch eine große Zahl von Tarifverträgen anderer Branchen wie Tourismus, Einzelhandel, Gastronomiebetriebe, Hotels, Buchläden und Bauunternehmen festgelegt.

ECOLOGICAL S.A. - Anonimi Etairia A.E. (Anonymes Unternehmen)

Ecological S.A. ist ein griechisches Facility Management-Unternehmen. Gegenwärtig zählt es zu den Leadern des Sektors und ist auf Reinigungsdienstleistungen spezialisiert. In Griechenland wenden die FM-Unternehmen keine formalen Regelungen der Kapitalbeteiligung oder Belegschaftsaktien an, wie sie in anderen Ländern, zum Beispiel Italien, zu finden sind. Allerdings gibt es Ausnahmen, zum Beispiel bei Kleinst- oder Kleingewerkschaften (gewöhnlich im Landwirtschaftssektor). Die Governance übernehmen bei Ecological die Anteilseigner des Unternehmens und die ernannten Vorstände. Das Unternehmen verfügt über einen internen Kommunikationskanal zwischen der Gewerkschaft und der Geschäftsleitung, um jedes auftretende Problem effizient anzugehen. Die obere Führungsebene wird gewöhnlich intern durch die PM-Abteilung oder bei finanziellen Problemen durch die Finanzabteilung vertreten.

Dagegen werden die Arbeitnehmer durch eine starke Gewerkschaft vertreten. Die Gewerkschaft ist Mitglied des griechischen Verbands der Privatangestellten (OIYE). Da das Unternehmen Projekte in verschiedenen Einrichtungen in ganz Griechenland durchführt, umfasst die Gewerkschaft lokale Teams von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten. Jedes Team ist dann bei regelmäßigen Treffen der Gewerkschaft in Athen vertreten. An diesen Treffen nehmen die PM- und die Finanzabteilung teil, während für kritische Fragen auch Vertreter der Geschäftsführung zugegen sein können.



Außerdem hat Ecological einen besonderen Prüfer, der die Tätigkeiten des Teams, die erbrachten Dienstleistungen und die Effizienz jedes Projekts oder Ablaufs direkt überwacht. Wie bereits festgestellt, gibt es keine formalen Regelungen der Kapitalbeteiligung oder Belegschaftsaktien, da das Unternehmen keinerlei Anteile oder Anwesenheit in der Geschäftsleitung vorsieht. Es gibt jedoch eine Prämienregelung, die sich sowohl auf die Geschäftsleistung als auch auf die Leistung der Teams in den jeweiligen Projekten bezieht. Formal betrachtet sind die Arbeitnehmer, die Gewerkschaft oder andere Arbeitnehmervertreter nicht direkt am Entscheidungsprozess des Unternehmens beteiligt. Die Entscheidungen werden in Übereinstimmung mit den Anteilseignern und dem Vorstand auf der oberen Führungsebene getroffen. Der Gewerkschaft und den lokalen Vertretern kommt angesichts ihrer Kompetenz in dem Bereich eine Beratungsrolle zu sowie die Auswahl des geeigneten Teams und die Überwachung des Projektablaufs. Die Beratungsrolle ist freiwillig. Es besteht weder innerhalb noch außerhalb des Unternehmens eine formale Verpflichtung (mit Ausnahme der formalen Einrichtung und Tätigkeit der Gewerkschaft). Dennoch legt die Erfahrung von Ecological nahe, dass eine regelmäßige Rücksprache mit den Arbeitnehmervertretern über die Unternehmensprojekte und -Abläufe eine positive Wirkung erzielt und eine positive Einstellung zur Effizienz und Leistung fördert.

- In Spanien untergliedern sich die Tarifverhandlungen für die Reinigungsbranche in drei Unterbereiche: allgemeine Reinigung von Gebäuden und Räumlichkeiten; Straßenreinigung einschließlich Abfallbehandlung und Abfallentsorgung; Reinigung von Eisenbahnstrecken und Zügen. In der Catering-Branche sind die Tarifverhandlungen durch die Existenz einer nationalen Rahmenvereinbarung, die die Strukturen der Tarifverhandlung regelt, und verschiedene Verträge auf regionaler und Provinzebene gekennzeichnet, die Arbeitszeiten und Löhne regeln.

GRUPO ASPROSEAT (ASPROSEAT GRUPPE) - Asociación y Fundaciones (Verband und Stiftung)

ASPROSEAT ist eine Gruppe von sozialen Non-Profit-Organisationen, die für die Verbesserung der Lebensqualität von Menschen mit Beeinträchtigungen, namentlich geistiger Art, ihrer Familien und anderer Gruppen, die von sozialem Ausschluss bedroht sind, arbeiten. Den Rahmen bildet das Engagement für Chancengleichheit und Schutz ihrer Rechte.

Löhne, Personalpflege und neue Projekte sind die wichtigsten Diskussionsthemen auf Unternehmensebene. Die Arbeitnehmer von ASPROSEAT nehmen an der Unternehmensführung teil, insbesondere im Hinblick auf Aspekte wie Teamarbeit und Arbeitsplatzrotation.



Fragen wie die Qualität des Sozialdialogs werden von den Arbeitnehmern durch Zufriedenheitsfragebögen bewertet, die regelmäßig verteilt und gesammelt werden. Die Untersuchung wird auch verwendet, um die Qualität der Unterrichtung und Anhörung im Unternehmen zu bewerten.

Die Prozesse der Unterrichtung und Anhörung in ASPRPSEAT wurden mit der Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems der European Foundation for Quality Management (EFQM) standardisiert. Zur Verbesserung der Tarifverhandlungen ist ASPROSEAT gewillt, den Verhandlungsprozess transparenter zu gestalten, auch unter Veranstaltung allgemeiner Erläuterungstreffen. Als Teil der Innovation in diesem Prozess wird sich ASPROSEAT der sozialen Netzwerke bedienen, um stets aktualisierte Informationen bereitzustellen.

FAZIT

Europa steht vor einer nachhaltigen konjunkturellen Erholung und versucht dabei, dem im EU-Vertrag verankerten Konzept der sozialen Marktwirtschaft treu zu bleiben. Es gilt den sozialen Dialog neu zu gestalten, um einer EU-Governance, die sich in den letzten Jahren stark verändert hat, besser zu entsprechen. Dank der Studien und des Austauschs der letzten fünf Jahre wissen die Partner von ProEFP, dass der soziale Dialog, die Tarifverhandlungen und die Mitarbeiterbeteiligung nicht als getrennte, voneinander unabhängige Praktiken angesehen werden können. Sie hängen vielmehr miteinander zusammen. Veränderungen in einem der genannten Bereiche beeinflussen unweigerlich die beiden anderen Bereiche.

Das ProEFP-Projekt hat die Verbindung zwischen gesetzlichen Regelungen und kollektiv vereinbarten Regelungen untersucht und wie Arbeitnehmerbeteiligung und Tarifverhandlungen einander unterstützen, um die Arbeitnehmerbeteiligung in europäischen Unternehmen zu stärken.

Die ProEFP4 Studie ist die vierte seit der Errichtung des ProEFP-Netzwerks.

Ihr Ziel war es, zu überprüfen, was in Europa nach einem Jahrzehnt der Krise, die Produktionsweisen zerstört und die Arbeitsbeziehungen belastet hat, von den Wegen der Mitbeteiligung übrig geblieben ist. Die Arbeitsgesetzgebung, Tarifverhandlungen und Arbeitnehmerbeteiligung in den Unternehmen haben sich im Vergleich zum vorangegangenen Jahrzehnt zwangsläufig verändert. Wie für ProEFP-Projekte üblich, richtete sich die Untersuchung, die der Diskussion zugrunde lag, auf spezifische Sektoren bzw. Unternehmen. Sie setzte folglich bei der konkreten menschlichen Erfahrung an und steckte vor diesem Hintergrund einen theoretischen Rahmen der Herausforderungen ab, welche die wirtschaftlichen und institutionellen Akteure erwarten. In diesem Sinn nahm das ProEFP4-Projekt den derzeitigen EU-Besitzstand im Bereich der Unterrichts-, Anhörungs- und Beteiligungsrechte von Arbeitnehmern in den Blick und erforschte, wie Veränderungen der nationalen Tarifverhandlungssysteme sich auf eine korrekte Umsetzung dieser Rechte auf nationaler und europäischer Ebene ausgewirkt haben. Im Mittelpunkt standen die Rechtsinstrumente, die eine klare Verbindung zwischen Tarifverhandlungen und Unterrichts-, Anhörungs- und Beteiligungsrechten festgelegt haben. Den Bezugspunkt bildeten der Handels- und der Dienstleistungssektor.

Die Projektmethode stellte gemeinsame europäische Trends und Herausforderungen im Bereich der Wirtschaft und Gesellschaft in den Mittelpunkt, um die Arbeitnehmerbeteiligung zu einer Stärke für KMU in Europa zu machen, entsprechend den



in der Strategie „Europa 2020“ festgesetzten Zielen der Verbesserung des Binnenmarkts bei gleichzeitiger Wahrung des sozialen Zusammenhalts.

Aus der vergleichenden Untersuchung des Handels- und des Dienstleistungssektors ging hervor, wie die Krise sich auf die Unterrichts- und Anhörungsrechte ausgewirkt hat. Es zeigte sich auch, dass diese Rechte Instrumente zur Bekämpfung von Ungleichheit sind und Gesellschaften dynamischer machen, indem sie zur Investition in Kompetenzen ermutigen und die soziale Mobilität stärken.

Die Sektoranalyse wurde auf zwei Ebenen durchgeführt. Die erste Ebene war eine Sekundärforschung, die einen Überblick über die beiden Sektoren vermittelte, während die zweite Ebene aus Fallstudien in verschiedenen EU-Ländern bestand. Es wurde deutlich, wie der soziale Dialog und die Einbeziehung der Arbeitnehmer in zwei wichtigen Sektoren wirken und mit welchen Schwierigkeiten sie nach der Wirtschaftskrise konfrontiert sind.

Der theoretische Rahmen für die Entwicklung der Arbeitnehmerbeteiligung muss im Europa nach der Krise weiter ausgebaut werden. Es ist eine breit geteilte Vorstellung, dass eine partizipative Wirtschaft stärker, rentabler und nachhaltiger ist.

Der Begriff der Beteiligung wird heute weiter und schließt auch die betriebliche Fürsorge ein. Im Kontext eines stark belasteten Wohlfahrtsstaats übernehmen Tarifverhandlungen den Aufbau von Leistungen.

Doch besteht die Gefahr, dass Mitbeteiligung selektiv und nur für diejenigen zugänglich wird, die es sich leisten können: für Mitarbeiter mit hoher Wertschöpfung in den innovativsten Sektoren, oft in der Grauzone zwischen Anstellung und Selbstständigkeit usw. Mitbeteiligung kann zu einem Luxus, zu einer elitären Bedingung werden - zum genauen Gegenteil dessen, was sie ursprünglich in den Mittelpunkt des europäischen Sozialmodells gerückt hat.

In unserer Untersuchung konnten wir feststellen, dass die Einbeziehung der Arbeitnehmer höher ist, wo auch eine finanzielle Beteiligung besteht. Im Aktionsplan „Europäisches Gesellschaftsrecht und Corporate Governance“ (2012) wurde die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer unlängst in der EU als Bestandteil einer guten Corporate Governance betrachtet und in einer Studie des Europäischen Parlaments von 2014 unterstützt. Frankreich ist das einzige Land in Europa mit einer soliden Gesetzgebung, die das breitere Interesse der Gesellschaft an der Unterstützung und Regulierung der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer anerkennt. In anderen Ländern gehört sie zur Sphäre der Privatinteressen der Unternehmen und/oder ihrer Arbeitnehmer.

Trotz der programmatischen Anstrengung gehört die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer nicht zum Instrumentarium der europäischen Entscheidungsträger. In Europa fehlt es am Wissen über das Ausmaß und die Systemwirkungen, die derlei Regelungen für die Wirtschaft und Gesellschaft haben können. Dies steht im Widerspruch zu der Tatsache,



dass die Verwendung dieser Instrumente vor allem in der Folge der Wirtschaftskrise ständig zunimmt. Ebenso steht es im Widerspruch dazu, dass viele Instrumente der finanziellen Beteiligung der Arbeitnehmer dem Ziel des Aufbaus einer flexiblen Wirtschaft bei gleichzeitiger Verbesserung der sozialen Widerstandsfähigkeit entsprechen würden.

Die vorliegende Studie hat also untersucht, was von der Arbeitnehmerbeteiligung nach der Wirtschaftskrise übrig geblieben ist. Sie zeigt, dass die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer den Unternehmen dabei hilft, ihr Personal auf neue Herausforderungen vorzubereiten (insbesondere durch Belohnung von Kompetenz und Stabilisierung der Beziehung zu den Arbeitnehmern). Wenn sozial gesinnte Unternehmen gebraucht werden, ist die Demokratisierung des Kapitals ein Weg, um langfristig weitblickende Investoren zu schaffen.



Die vorliegende Studie wurde im Rahmen des EU-finanzierten Projekts „Arbeitnehmerbeteiligung im Europa nach der Krise. Ein Vergleich des Handels- und Dienstleistungssektors“ (VS/2015/0367) erarbeitet.

Die Projektpartnerschaft bestand aus Mitantragstellern und verbundenen Organisationen.

MITANTRAGSTELLER

- DIESIS
- CONFESAL (affilié)
- SCUOLA NAZIONALE SERVIZI (affilié)
- LEGACOOOP SERVIZI (affilié)
- SYNDEX Europe International
- UNIEUROPE

VERBUNDENE ORGANISATIONEN

- AVANZI
- IAFP
- LIGA
- CES
- FISASCAT
- CFDT
- AGP
- CISLAGPEV
- UGT
- STANDART ETHICS

Insbesondere übernahm DIESIS die allgemeinen Teile und die Koordinierung. CONFESAL, Legacoop Servizi und Scuola Nazionale Servizi führten die Untersuchung zum Dienstleistungssektor durch. SYNDEX Europe International zeichnet für den Handelssektor verantwortlich.

Alle verbundenen Organisationen nahmen aktiv an den Projekttreffen teil und steuerten Einblicke und Erfahrungen bei, die die Untersuchung bereichert haben.

Der vollständige Bericht, der die integrale Fassung der Fallstudien enthält, ist auf der ProEFP-Website www.proefp.eu abrufbar.



Der Bericht ist das Ergebnis eines von der Europäischen Kommission, GD Beschäftigung, Soziales und Integration, kofinanzierten Projekts (VP/2015/003).



Der Inhalt dieser Publikation spiegelt ausschließlich die Sicht der Verfasser wider. Die Europäische Kommission ist nicht verantwortlich für die Nutzung der darin enthaltenen Informationen.