



**Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss**

**SOC/577**

**Sozialer Dialog für Innovationsförderung in der digitalen Wirtschaft**

## **STELLUNGNAHME**

Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss

**Sozialer Dialog für Innovationsförderung in der digitalen Wirtschaft**  
(Initiativstellungnahme)

Berichterstatter: **Jukka AHTELA**

Beschluss des Plenums	15/02/2018
Rechtsgrundlage	Artikel 29 Absatz 2 der Geschäftsordnung Initiativstellungnahme
Zuständige Fachgruppe	Fachgruppe Beschäftigung, Sozialfragen, Unionsbürgerschaft
Annahme in der Fachgruppe	18/12/2018
Verabschiedung auf der Plenartagung	23/01/2019
Plenartagung Nr.	540
Ergebnis der Abstimmung (Ja-Stimmen/Nein-Stimmen/Enthaltungen)	133/0/0

## 1. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

- 1.1 Innovation ist ein bedeutender Faktor für Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und das Wachstumspotenzial von Unternehmen – sie kann auch dazu beitragen, die Qualität der Arbeit zu verbessern, mehr Arbeitsplätze zu schaffen und den Lebensstandard zu erhöhen. Um das volle Innovationspotenzial ausschöpfen zu können, müssen Arbeitnehmer unter anderem durch den sozialen Dialog eingebunden und motiviert werden. Dies sollte durch eine innovationsfreundliche Politik und ein innovationsförderndes Regulierungsumfeld in ganz Europa unterstützt werden.
- 1.2 Die Digitalisierung und andere Entwicklungen, die sich auf die Arbeitsbedingungen, die wirtschaftliche Lage von Arbeitnehmern und das Arbeitsleben auswirken, stellen bestehende Unternehmensstrukturen, Managementmethoden und Führungsstile, die Arbeitsbeziehungen sowie den Umfang und die Verfahren des sozialen Dialogs in Frage.
- 1.3 Die Wissensarbeit setzt sich in allen Bereichen der Arbeitswelt durch. Die Informationstechnologie und insbesondere die Digitalisierung ermöglichen eine Loslösung der Arbeit von festen Zeiten und Arbeitsorten. Die Entwicklung hin zu kompetenz- und wissensbasierter Arbeit erhöht die Eigenständigkeit der Wissensarbeiter. Gleichzeitig zeichnet sich eine Tendenz zur Polarisierung zwischen hoch qualifizierter Wissensarbeit und potenziell weniger produktiver Arbeit ab. Um der – teilweise durch die Digitalisierung bedingten – zunehmenden wirtschaftlichen Unsicherheit entgegenzuwirken, müssen Tarifverhandlungen auf allen Ebenen gefördert werden, insbesondere auch in Branchen und Unternehmen, die von der Digitalisierung betroffen sind. Dies kann zum Entstehen neuer Formen der digitalisierten Arbeitsorganisation beitragen, durch die die Arbeitsplatzqualität verbessert und eben nicht verschlechtert wird.<sup>1</sup>
- 1.4 Die Entwicklung hin zu mehr Eigenständigkeit für einige Arbeitnehmer stellt Managementstrukturen und Führungsstile in Frage und erfordert daneben auch neue Formen des Dialogs, des Informationsflusses und der Konsultation sowie Mitwirkungsmöglichkeiten am Management für die Arbeitnehmer. Neue, partizipative Ansätze sind erforderlich, um die Mitarbeiter bestmöglich in Innovations- und Entwicklungsprozesse einzubinden.
- 1.5 Der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) betont, wie wichtig es ist, die Vorteile und Herausforderungen, die sich für die Beschäftigten in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit und -qualität sowie Arbeitsbedingungen (einschließlich Sicherheit und Gesundheitsschutz sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung) aus neuen Ansätzen für die Organisationskultur ergeben, möglichst gut zu erklären. Eine echte Unterstützung und Beteiligung der Beschäftigten erfordert ernsthaften und engagierten Einsatz auf allen Ebenen.
- 1.6 Der soziale Dialog und insbesondere die Tarifverhandlungen zwischen den Sozialpartnern gelten als Schlüsselinstrumente, sofern sie bei der Einführung neuer Technologien in einer Vertrauenskultur zwischen Beschäftigten und Unternehmen von Anfang an eingesetzt werden (siehe Ziffer 5.1 und Ziffer 5.5). Die Sozialpartner sollten im Rahmen ihrer Autonomie und

---

<sup>1</sup> [ABl. C 13 vom 15.1.2016, S. 161.](#)

ohne Untergrabung der wesentlichen Grundsätze bestehender Strukturen weiterhin neue Lösungen für den sozialen Dialog und insbesondere für Verhandlungen suchen, die sich für die Bewältigung neuer Herausforderungen und die Herbeiführung ausgewogener Lösungen eignen und die Bedeutung und den Zweck der Aufgabe der Sozialpartner auf allen Ebenen erhalten.

- 1.7 Mit den neuen Formen der Beschäftigung und der steigenden Zahl der Arbeitnehmer in atypischen Beschäftigungsverhältnissen ergibt sich die Notwendigkeit, diese Arbeitnehmer durch eine verstärkte Unterrichtung und Anhörung sowie durch eine Anpassung der kollektiven Rechte und der Bestimmungen über die Arbeitszeit und die sozialen Rechte mit einzubeziehen.<sup>2</sup>
- 1.8 Wie der EWSA bereits erklärt hat, werden die gewerkschaftliche Vertretung und die Tarifverhandlungen für die Arbeitnehmer in einigen neuen Beschäftigungsformen in Frage gestellt.<sup>3</sup> Es ist daher angezeigt, die Hindernisse für die Ausübung derjenigen Grundrechte zu beseitigen, die durch die Charta der Grundrechte der Europäischen Union sowie die Übereinkommen der ILO garantiert werden.<sup>4</sup>
- 1.9 Der EWSA teilt die Auffassung, dass die Innovationswahrscheinlichkeit zunimmt, wenn starke Strukturen im Bereich Arbeitsorganisation und verschiedene Formen verstärkter Arbeitnehmerbeteiligung innerhalb eines soliden rechtlichen und vertraglichen Rahmens zusammenkommen. Zu diesem Zweck muss die kollektive Vertretung mit einem zunehmend inklusiven, reflektierenden und demokratischen Dialog in den Arbeitsstrukturen und -methoden einhergehen. Ebenfalls ist zu berücksichtigen, dass Führungskräfte im sozialen Dialog geschult werden müssen, um bestehende Managementmethoden dem neuen Kontext anzupassen. Der EWSA unterstreicht ferner das Erfordernis unternehmensfreundlicher Rahmenbedingungen, die den Unternehmen Wachstum ermöglichen und sie wettbewerbsfähig machen.
- 1.10 Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen der Arbeitnehmervertretung, den Gewerkschaften und der Unternehmensleitung korreliert in Verbindung mit einer direkten Mitwirkung der Arbeitnehmer an der Beschlussfassung (siehe Ziffer 6.7) mit höheren Leistungen und höherem Wohlbefinden und schafft ein positives Umfeld für innovatives Handeln. Ein partizipativer Wandel fördert ein vertrauensvolles Umfeld für die Beziehungen zwischen Unternehmensleitung, Arbeitnehmern und Gewerkschaften.<sup>5</sup> Das Vertrauen der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften und deren Beitrag auf allen einschlägigen Ebenen und in allen Gremien auf lokaler Ebene wie auch auf der Ebene der Aufsichts- und Verwaltungsräte ist von entscheidender Bedeutung. Ihre Einbeziehung in die Antizipation der Veränderungen, die Steuerung und die Beschlussfassung über diese Veränderungen ist von grundlegender Bedeutung für die Bewältigung der Auswirkungen des digitalen Wandels und für die Schaffung eines innovationsfreundlichen Betriebsklimas.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> [ABl. C 434 vom 15.12.2017, S. 36. Quelle: So hat es Marianne Thyssen auf der Konferenz zum Thema „Die neue Welt der Arbeit“ zum Ausdruck gebracht, die der EGB und das ETUI im Juni 2016 gemeinsam veranstaltet hatten.](#)

<sup>3</sup> [ABl. C 303 vom 19.8.2016, S. 54.](#)

<sup>4</sup> [Artikel 12 und Artikel 28 der Grundrechtecharta sowie die ILO-Übereinkommen Nr. 87 und 98; siehe auch unten, Ziffer 3.2 ff.](#)

<sup>5</sup> [Dritte Europäische Unternehmenserhebung: „Innovative changes in European companies“.](#) Eurofound, 2017.

<sup>6</sup> [ABl. C 434 vom 15.12.2017, S. 30.](#)

1.11 Auf nationaler Ebene sind Initiativen der Sozialpartner zur Steigerung der Produktivität und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz eine vielversprechende Methode, die in Europa umfassender gefördert werden sollte. Diesbezüglich begrüßt der EWSA die Initiativen und Forschungsarbeiten von Eurofound und des Europäischen Netzwerks für Innovation am Arbeitsplatz EUWIN (European Network for Workplace Innovation) und schlägt vor, dass die EU Maßnahmen zur Entwicklung des Dialogs zwischen den Sozialpartnern und anderen Interessenträgern im Kontext partizipativer Ansätze für die Innovationsförderung am Arbeitsplatz ergreift.

## 2. Einleitung

2.1 Innovation ist ein bedeutender Faktor für Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und das Wachstumspotenzial von Unternehmen. Um das volle Innovationspotenzial ausschöpfen zu können, müssen die Beschäftigten entsprechend eingebunden und motiviert werden. Innovationstätigkeiten stärken die Stellung der europäischen Unternehmen im internationalen Wettbewerb und schaffen damit eine solide Grundlage für hochwertige Arbeitsplätze, was wiederum entscheidend zu einem höheren Lebensstandard beiträgt. Dies sollte durch eine innovationsfreundliche Politik und ein innovationsförderndes Regulierungsumfeld in ganz Europa unterstützt werden.

2.2 Die Digitalisierung ist ein wichtiger Motor der Innovation. Die Digitalisierung von Industrie und Dienstleistungen bietet ein enormes Potenzial, z. B. im Hinblick auf Automatisierung und Verfahrenstechnik sowie mehr Produktivität und einen für alle Seiten vorteilhaften Zugewinn an Flexibilität. Investitionen in eine integrative allgemeine und berufliche Bildung erleichtern den Erwerb der für die digitale Wirtschaft erforderlichen Kompetenzen und sind damit ein wichtiges Instrument für den Abbau von Ungleichheiten und um dafür zu sorgen, dass die Vorteile dieses Potenzials allen Menschen in der Arbeitswelt und der Gesellschaft insgesamt zugutekommen. Der öffentliche Sektor trägt eine entscheidende Verantwortung für die Modernisierung der staatlichen Bildungssysteme, die Förderung der erforderlichen Kompetenzen und die Schaffung unternehmensfreundlicher Rahmenbedingungen. Gleichzeitig sollten auch die Unternehmen ihre Aufgabe erfüllen und dazu beitragen, dass die Arbeitnehmer Zugang zu beruflicher Bildung und lebenslangem Lernen erhalten. Im Zentrum aller digitalen Initiativen muss die Geschlechterperspektive stehen, um die umfassende Integration von Frauen in die digitale Wirtschaft zu fördern, das geschlechtsspezifische Lohngefälle abzubauen und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben zu erleichtern.

2.3 Trotz rasch sinkender IKT-Kosten, einer Verlagerung von IKT-Investitionen auf IKT-Dienstleistungen und eines anhaltenden Anstiegs wissensbasierter Vermögenswerte gibt es keine nennenswerten Anzeichen dafür, dass die neue digitale Wirtschaft das Produktivitätswachstum angekurbelt hätte. Aus internationalen Studien geht hervor, dass sich die neue digitale Wirtschaft noch in der „Installationsphase“ befindet und Produktivitätseffekte erst auftreten können, wenn die Technologie in die „Errichtungsphase“<sup>7</sup> übergeht. Auch

---

<sup>7</sup> [„The Productivity Paradox of the New Digital Economy“](#), Bart van Ark (Conference Board und Universität Groningen, International Productivity Monitor, 2016, S. 3–18.

verschleiert die Berücksichtigung des Übergangs von produktiveren zu weniger produktiven Beschäftigungsformen in den einzelstaatlichen Statistiken möglicherweise den vollen Beitrag der IKT zum Wachstum, da der Beitrag der IKT zu Produktivität und Beschäftigung je nach Branche erhebliche Unterschiede aufweisen kann.

- 2.4 Die Arbeitswelt steht vor einem Wandel mit tiefgreifenden Folgen für die Arbeitgeber, die Arbeitnehmer und ihre vertraglich geregelten Beschäftigungsverhältnisse. Während einige dieser Veränderungen, z. B. im Fall von Outsourcing, außerhalb der Unternehmen stattfinden, vollziehen sich viele Veränderungen auch innerhalb von Unternehmen, etwa der Wandel hin zu flexiblen Arbeitszeiten und agilen Beschäftigungsformen. Diese Entwicklungen, die sich in dem auf Rechtsvorschriften und Tarifvereinbarungen fußenden Rahmen ereignen, stellen bestehende Unternehmensstrukturen, Managementmethoden und Führungsstile sowie den Umfang und die Verfahren des sozialen Dialogs in Frage und haben auch Auswirkungen auf die Arbeitsplatzsicherheit und -qualität. Der soziale Dialog und die Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern können und sollten jedoch weiter als Schlüsselinstrumente dienen, sofern sie im Vorfeld (siehe Ziffer 5.1) der Einführung neuer Technologien auf die Veränderungen abgestimmt und von Anfang an im Rahmen einer Vertrauenskultur eingesetzt werden. Die europäischen Sozialpartner gaben 2016 eine gemeinsame Erklärung zur [Digitalisierung](#)<sup>8</sup> ab.
- 2.5 Ziel dieser Stellungnahme ist es, die Kompetenzen und die Rolle der Arbeitnehmer als Mitwirkende an Innovationsprozessen, am Produktivitätszuwachs und ihrem Wohlergehen einerseits sowie die Notwendigkeit der Entwicklung funktionierender Verfahren in der betrieblichen Praxis zur Unterstützung und Förderung dieser Ziele andererseits zu klären und zu verknüpfen.

### 3. Was auf dem Spiel steht: Innovationskultur am Arbeitsplatz und ihre Herausforderungen

- 3.1 Unternehmensstrukturen und Arbeitsmethoden müssen dringend der digitalen Wirtschaft angepasst werden. Die Suche nach neuen Wegen zur Steigerung der Produktivität im digitalen Zeitalter ist für alle Beteiligten eine Herausforderung. Kontinuierliche Innovationstätigkeiten zur Ausschöpfung des Potenzials der Mitarbeiter und die gleichzeitige Förderung des Wohlergehens der Arbeitnehmer sind bei der Suche nach Antworten auf diese Fragestellungen entscheidend. Der soziale Dialog kann insbesondere im Rahmen von Verhandlungen auf lokaler Ebene bei der Förderung von Innovations- und Anpassungsprozessen eine Schlüsselrolle spielen.
- 3.2 Die Digitalisierung hat tiefgreifende Auswirkungen auf die betriebliche Organisation und Arbeitsweise sowohl bestehender als auch neu gegründeter Unternehmen. Während die klassischen Beschäftigungsformen weitgehend beibehalten werden können, lassen sich bereits jetzt die Auswirkungen der Digitalisierung auf die neuen Arbeitsmethoden erkennen, so z. B. die schnell zunehmende Telearbeit in vielen Bereichen, die für viele Beschäftigte ein größeres Maß an Eigenständigkeit bedeutet.

---

<sup>8</sup> [Erklärung der europäischen Sozialpartner zur Digitalisierung \(EN\)](#).

- 3.3 Die Wissensarbeit setzt sich in allen Bereichen der Arbeitswelt durch. Die Informationstechnologie und insbesondere die Digitalisierung ermöglichen eine Loslösung der Arbeit von festen Zeiten und Arbeitsorten. Diese Entwicklung hin zu kompetenz- und wissensbasierter Arbeit erhöht die Eigenständigkeit der Wissensarbeiter. Gleichzeitig zeichnet sich eine Tendenz zur Polarisierung zwischen hoch qualifizierter Wissensarbeit und weniger produktiver Arbeit mit weniger anspruchsvollen Tätigkeiten ab.
- 3.4 Die Tendenz hin zu mehr Eigenständigkeit, die sich einigen Arbeitnehmern durch die Digitalisierung erschließt, stellt die Unternehmen und die Unternehmensführung ebenso wie die Managementmethoden und die klassische Unternehmenshierarchie vor eine Herausforderung. Zudem stellt dies die Arbeitsbedingungen, die wirtschaftliche Lage der Arbeitnehmer und die Arbeitsbeziehungen vor eine Herausforderung. Diese Veränderungen erfordern vielfältigere Formen des sozialen Dialogs, der Unterrichtung und Anhörung sowie eine starke Partizipation der Arbeitnehmer. Letztere können so selbst zu innovativen Verfahren und zu Entwicklungsprozessen beitragen, die vorteilhaft für die Unternehmen und die an ihnen interessierten Akteure sind.<sup>9</sup> Daher sollten die Sozialpartner nach Lösungen suchen, um für ein gelungenes Nebeneinander der traditionellen Formen und innovativer Ansätze des sozialen Dialogs zu sorgen.

#### 4. **Wie lässt sich die Innovationskultur am Arbeitsplatz verbessern?**

- 4.1 Die Entwicklung hin zu mehr Eigenständigkeit für einige Arbeitnehmer stellt Managementstrukturen und Führungsstile in Frage und erfordert daneben auch neue Formen des Dialogs, des Informationsflusses und der Konsultation sowie Mitwirkungsmöglichkeiten am Management für die Arbeitnehmer. Neue Ansätze sind erforderlich, um die Mitarbeiter bestmöglich in Innovations- und Entwicklungsprozesse ihrer Unternehmen einzubinden.
- 4.2 Um die Arbeitnehmer unmittelbar an Innovationsprozessen am Arbeitsplatz zu beteiligen, sind jedoch keineswegs immer große organisatorische Veränderungen erforderlich; dies lässt sich auch mit einer Reihe einfacher Mittel bewerkstelligen, Hauptmittel hierfür sollten indes, abgestimmt auf den Bedarf des jeweiligen Arbeitsplatzes, Tarifverhandlungen und der soziale Dialog sein. Selbstorganisierte autarke Teams, experimentelle Workshops, Feedback-Briefkästen und interdisziplinäre Projektgruppen sind nur einige Beispiele. Gemeinsamer Nenner ist eine Arbeitskultur, die den Einfallsreichtum der Arbeitnehmer anregt; eine solche Arbeitskultur kann nur auf gegenseitigem Vertrauen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern beruhen.
- 4.3 Es gilt zu betonen, wie wichtig es ist, die Vorteile, die sich für die Beschäftigten in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit und -qualität sowie Arbeitsbedingungen aus neuen Ansätzen für die Organisationskultur ergeben, möglichst gut zu erklären. Auch die Risiken für Arbeitnehmer, beispielsweise in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, Sicherheit und Gesundheitsschutz, wirtschaftliche Unsicherheit und die zunehmende Polarisierung müssen ebenfalls thematisiert werden. Eine echte Unterstützung und Einbindung der Beschäftigten und der Gewerkschaften

---

<sup>9</sup> [ABI. C 434 vom 15.12.2017, S. 30.](#)

muss auf allen Ebenen gefördert werden und erfordert ernsthaften und engagierten Einsatz auf allen Organisationsebenen, um ein simples Abarbeiten von Listen zu vermeiden.

- 4.4 Eine Innovationskultur am Arbeitsplatz geht damit einher, dass der einzelne Mitarbeiter seine Aufgaben nicht nur erfüllt, sondern auch darüber nachdenkt, ob sich die Erfüllung dieser Aufgaben kontinuierlich verbessern lässt. Darüber hinaus gehört zur Innovationskultur, dass Unternehmen die Ideen ihrer Mitarbeiter aktiv zur Kenntnis nehmen und sie dazu ermutigen, sich in Innovationsprozesse einzubringen.<sup>10</sup>
- 4.5 Die zunehmende Eigenständigkeit der Arbeitnehmer im Rahmen der Innovations- und Entwicklungstätigkeit von Unternehmen birgt die große Chance, die Kompetenzen der Arbeitnehmer zu nutzen. Gleiches gilt für die Flexibilität von Arbeitszeiten und Arbeitsorten, die besser funktioniert, wenn innovative arbeitsorganisatorische Ansätze auf lokal erarbeiteten Vereinbarungen auf gegenseitiger Vertrauensbasis beruhen. All dies erfordert eine moderne Führungskultur, die auf soliden rechtlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen sowie auf partizipativen Ansätzen gründet, was auch auf EU-Ebene gefördert werden sollte.

## 5. Die Rolle der verschiedenen Formen des sozialen Dialogs

- 5.1 Eine der Hauptfunktionen des sozialen Dialogs, insbesondere von Tarifverhandlungen, besteht darin, durch Information, Antizipation, Partizipation und Erleichterungen dazu beizutragen, das Unternehmensumfeld und den Wandel im Arbeitsleben zu gestalten und diesen zu bewältigen und eine Vertrauenskultur zwischen den Sozialpartnern auf allen Ebenen zu schaffen – ein Ziel der Europäischen Union, das gemäß den einzelstaatlichen Praktiken umgesetzt wird.
- 5.2 Der EWSA hat in mehreren Stellungnahmen die zentrale Rolle des sozialen Dialogs in der sich ändernden Arbeitswelt bekräftigt.<sup>11</sup> Der soziale Dialog muss eine herausragende Rolle spielen, und zwar auf allen relevanten Ebenen und unter vollständiger Achtung der Autonomie der Sozialpartner.
- 5.3 Angesichts des zunehmenden Tempos und der Herausforderungen des Wandels besteht jedoch eindeutig die Notwendigkeit, die Strukturen und Ziele des sozialen Dialogs den kontinuierlichen Veränderungen anzupassen und dabei die rechtlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen auf nationaler und europäischer Ebene zu berücksichtigen. Dies stellt für die Sozialpartner auf sämtlichen Ebenen eine Herausforderung dar. Die Sozialpartner sollten im Rahmen ihrer Autonomie und ohne Untergrabung der wesentlichen Grundsätze bestehender Strukturen weiterhin neue Lösungen für den sozialen Dialog und insbesondere für Verhandlungen suchen, die sich für die Bewältigung neuer Herausforderungen und die Herbeiführung ausgewogener Lösungen eignen und die Bedeutung und den Zweck der Aufgabe der Sozialpartner auf allen Ebenen erhalten. Auch eine Partnerschaft mit lokalen Organisationen kann den Sozialpartnern als Inspirationsquelle dienen.

---

<sup>10</sup> [„Employee-driven innovation“](#), Dänischer Gewerkschaftsbund, 2007.

<sup>11</sup> [ABl. C 125 vom 21.4.2017, S. 10](#), [ABl. C 303 vom 19.8.2016, S. 54](#).



- 5.4 Nach Ansicht des EWSA „ist derzeit noch nicht abzusehen, welche Chancen und Herausforderungen insgesamt durch die digitale Wirtschaft entstehen werden. Die Rolle des sozialen und gesellschaftlichen Dialogs besteht nicht darin, sich diesen Veränderungen zu widersetzen, sondern sie zu steuern, um die Vorzüge bestmöglich zu nutzen, die sie für das Wachstum, die Förderung von Innovationen und Kompetenzen, hochwertige Arbeitsplätze und eine nachhaltige und solidarische Finanzierung des sozialen Schutzes haben können.“<sup>12</sup>
- 5.5 In Bezug auf die Gestaltung von Übergängen in eine digitalisierte Arbeitswelt muss auf eine reibungslose Beschlussfassung geachtet werden, damit sich Unternehmen und Arbeitnehmer rasch auf veränderte Umstände einstellen können. Der EWSA erklärte hierzu: „Im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien wie Roboter oder intelligenter Maschinen weist der EWSA in seiner Studie darauf hin, dass es wichtig ist, die Arbeitnehmervorteile vorab zu informieren und konsultieren, und dass Kollektivverhandlungen zur Flankierung der technologieinduzierten Veränderungen erforderlich sind. Er macht ferner darauf aufmerksam, dass diese Konsultation in der Richtlinie über Europäische Betriebsräte vorgeschrieben ist.“<sup>13</sup>
- 5.6 Darüber hinaus nannte der EWSA Beispiele, bei denen die Tätigkeiten der Sozialpartner Lösungen für die in dieser Übergangsphase entstandenen Herausforderungen herbeigeführt hat.<sup>14</sup> Ein weiteres Beispiel ist der Tarifvertrag zwischen Hilfr, einer digitalen Plattform für Reinigungsdienste, und der Gewerkschaft 3F in Dänemark.<sup>15</sup> Die EU sollte solche Tätigkeiten durch die Förderung des sozialen Dialogs und des Kapazitätsaufbaus der Sozialpartner unterstützen.

## 6. **Wichtigste Erkenntnisse für die Unterstützung neuer Ansätze zur Innovationsförderung**

- 6.1 Wie in einer aktuellen Eurofound-Studie<sup>16</sup> hervorgehoben wurde, können Unternehmen, die ihre Mitarbeiter zur Beteiligung an einer breiten Entscheidungsfindung rund um betriebliche Fragestellungen oder die strategische Ausrichtung anregen, nicht nur die Arbeitszufriedenheit verbessern, sondern auch ihre Innovationsfähigkeit erhöhen. Ein partizipativer Wandel begünstigt ein Klima des Vertrauens zwischen Unternehmensleitung, Arbeitnehmern und ihren Vertretern. Das Vertrauen der Arbeitnehmer und der Gewerkschaften und deren Beitrag auf allen einschlägigen Ebenen und in allen Gremien auf lokaler Ebene wie auch auf der Ebene der Aufsichts- und Verwaltungsräte ist von entscheidender Bedeutung. Ihre Einbeziehung in die Antizipation der Veränderungen, die Steuerung und die Beschlussfassung über diese Veränderungen ist von grundlegender Bedeutung für die Bewältigung der Auswirkungen des digitalen Wandels und für die Schaffung eines innovationsfreundlichen Betriebsklimas.<sup>17</sup>

---

12 [Siehe Fußnote 3.](#)

13 [Siehe Fußnote 3.](#)

14 [Siehe Fußnote 3.](#)

15 [Hilfr-Tarifvertrag.](#)

16 [Dritte Europäische Unternehmenserhebung: „Innovative changes in European companies“.](#) Eurofound, 2017.

17 [ABl. C 434 vom 15.12.2017, S. 30.](#)

- 6.2 Laut Eurofound nimmt die Innovationswahrscheinlichkeit zu, wenn starke Strukturen im Bereich Arbeitsorganisation und direkte Arbeitnehmerbeteiligung, z. B. Einbeziehung in die Lösung von Problemen oder die Verbesserung der Qualität der Produktion, zusammenkommen.<sup>18</sup> Dieser Beobachtung entspricht auch, dass die kollektive Vertretung zwar eine wichtige Rolle dabei spielt, die Beteiligung der Arbeitnehmer an Innovationsprozessen zu sichern, dass aber auch der Bedarf an einem umfassenderen und demokratischeren Dialog entsteht, der auf der Einbindung der Arbeitnehmer in den Reflexionsprozess basiert. Die Verfahren des sozialen Dialogs sollten in diesem Sinne den Austausch zwischen allen Beteiligten des Unternehmens, von den Arbeitnehmern über die Arbeitnehmervertreter bis hin zur Führungsebene, sowie die Nutzung der kollektiven Kompetenz aller Beteiligten des Unternehmens erleichtern.<sup>19</sup>
- 6.3 Ebenso ergab die Eurofound-Analyse eine positive Korrelation zwischen dem Zugang zu Weiterbildungsangeboten für Arbeitnehmer und Innovation. Wie vom EWSA bereits hervorgehoben, müssen die Arbeitnehmer bei ihrer Beschäftigung die Befriedigung haben, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in vollem Umfang zu entfalten und das Beste zum Gemeinwohl beizutragen.<sup>20</sup>
- 6.4 Die Eurofound-Studie ergab außerdem positive Korrelationen mit Innovation für die Motivation von Mitarbeitern in Form von finanziellen Anreizen wie variabler Vergütung. Es zeigte sich auch, dass Unternehmen mit zunehmender Innovationstätigkeit bessere betriebliche Leistungen erzielten und ein höheres Wohlbefinden am Arbeitsplatz aufwiesen. Tendenziell zeichneten sich diese innovativen Unternehmen durch wirksame Verfahren der Mitarbeiterbeteiligung aus.
- 6.5 Auch ein vertrauensvoller sozialer Dialog ist laut Eurofound für die Leistung und das Wohlbefinden von Bedeutung. Das Leistungsniveau und der Grad des Wohlbefindens bei der Arbeit lagen in Unternehmen, in denen Konflikte und Arbeitskämpfe aufgetreten waren, deutlich unter dem Durchschnitt. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen der Arbeitnehmervertretung und der Unternehmensleitung korrelierte in Verbindung mit einer direkten Arbeitnehmerbeteiligung mit höheren Leistungen und höherem Wohlbefinden und schuf ein positives Umfeld für innovatives Handeln.<sup>21</sup> Der EWSA betont, wie wichtig die entsprechende Schulung von Führungskräften ist, um bestehende Managementmethoden dem neuen Kontext anzupassen.
- 6.6 Eine gelebte Vertrauenskultur ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Vor allem in Zeiten von Digitalisierung und zunehmender Komplexität bildet Vertrauen eine Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit – im Gegensatz zu einer von Kontrollen und Compliance bestimmten Kultur eines Unternehmens.<sup>22</sup>

---

18 Siehe Fußnote 10.

19 [„Workplace Social Dialogue as a Form of 'Productive Reflection'“](#). Peter Cressey, Peter Totterdill, Rosemary Exton; International Journal of Action Research, Band 9, Ausgabe 2, 2013.

20 [ABl. C 288 vom 31.8.2017, S. 43](#).

21 Siehe Fußnote 10.

22 [„Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten“](#).

- 6.7 Eurofound erklärt: „Es gibt kein Standardrezept, das Vertrauen am Arbeitsplatz schafft, aber es gibt bestimmte Bedingungen, die seine Entstehung begünstigen. Dazu gehören die gegenseitige Anerkennung der beiden Parteien, die für die Suche nach Lösungen für gemeinsame Probleme zuständig sind, ein rechtzeitiges Eingreifen, das Raum für sinnvolle Diskussionen bietet, Transparenz, der rechtzeitige Austausch aussagekräftiger Informationen und die Einbeziehung aller Parteien in die verfolgten Strategien und Ziele“<sup>23</sup>. Wie der EWSA in seiner Stellungnahme<sup>24</sup> feststellt, sind eine stärkere Einflussnahme und Beteiligung der Arbeitnehmer in den Entscheidungsorganen erforderlich. Ihre Einbeziehung in die Antizipation der Veränderungen, die Steuerung und die Beschlussfassung über diese Veränderungen ist von grundlegender Bedeutung für die Bewältigung der Auswirkungen des digitalen Wandels und für die Schaffung eines innovationsfreundlichen Betriebsklimas.
- 6.8 Auf nationaler Ebene sind Initiativen der Sozialpartner zur Steigerung der Produktivität und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz eine vielversprechende Methode, die in Europa umfassender gefördert werden sollte. Diesbezüglich ist in Finnland das Gemeinschaftsprojekt des finnischen Technologie-Branchenverbands mit der dortigen Industriegewerkschaft einzigartig.<sup>25</sup> In Dänemark hat der Dänische Gewerkschaftsbund eine Sonderstudie zum Thema „Mitarbeitergestützte Innovation“ vorgelegt.<sup>26</sup> Darüber hinaus sind die Sozialpartner in Dänemark, Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und der Tschechischen Republik an nationalen Debatten und Projekten zum digitalen Wandel und seinen Auswirkungen auf das Arbeitsleben beteiligt.<sup>27</sup>
- 6.9 Auf EU-Ebene begrüßt der EWSA die Initiativen und Forschungsarbeiten von Eurofound und des von der Europäischen Kommission eingerichteten Europäischen Netzwerks für Innovation am Arbeitsplatz EUWIN (European Network for Workplace Innovation) und schlägt vor, dass die EU Maßnahmen zur Entwicklung des Dialogs zwischen den Sozialpartnern und anderen Interessenträgern im Kontext partizipativer Ansätze für die Innovationsförderung am Arbeitsplatz ergreift.

Brüssel, den 23. Januar 2019

Luca JAHIER

Präsident des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses

---

<sup>23</sup> [„Regelungen zum beiderseitigen Vorteil \(„win-win“\): Innovative Maßnahmen durch sozialen Dialog auf Unternehmensebene“](#), Eurofound, 2016.

<sup>24</sup> [ABl. C 434 vom 15.12.2017, S. 30.](#)

<sup>25</sup> [Projekt „Productivity together“.](#)

<sup>26</sup> Siehe Fußnote 3.

<sup>27</sup> [„Addressing digital and technological change through social dialogue“](#), Eurofound, 2017.