Flexicurity durch betriebliche Vereinbarungen: Basis für Innovationen

Dr. Winfried Heidemann

Kongress Menschen machen Innovationen
06. April 2005
Bremen

Voraussetzung für Innovationen: Flexicurity

Ausgangsthese:
Generierung und Umsetzung von Innovationen brauchen

- nicht nur Flexibilität betrieblicher Abläufe und Rahmenbedingungen,
- sondern auch einen Hintergrund an Sicherheit für Betriebe und Beschäftigte.

… verbreitetes Verständnis von Flexicurity…

Flexibilität bezieht sich auf
- Arbeitsmärkte
- Beschäftigungsverhältnisse
- betriebliche Strukturen

und bedeutet
- Deregulierung und Abbau sozialen Schutzes

Sicherheit bezieht sich auf
- soziale Absicherung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern

und wird vor allem durch die
- übergreifenden sozialen Sicherungssysteme (Arbeitsmarktpolitik, Tarifpolitik, Alterssicherung, Qualifizierungspolitik)

erreicht

Flexicurity im Betrieb

Flexibilität und Sicherheit beziehen sich auf *beiden* Seiten im *Betrieb*:

- Auch ***Beschäftigte*** wollen (eigene) Flexibilität
- Auch ***Betriebe*** brauchen (eigene) Sicherheit

Flexicurity ist auch im ***betrieblichen Regulierungssystem*** zu verwirklichen:
- sie ist Gegenstand betrieblicher Vereinbarungen
- steht aber im Kontext der übergreifenden Sicherungssysteme

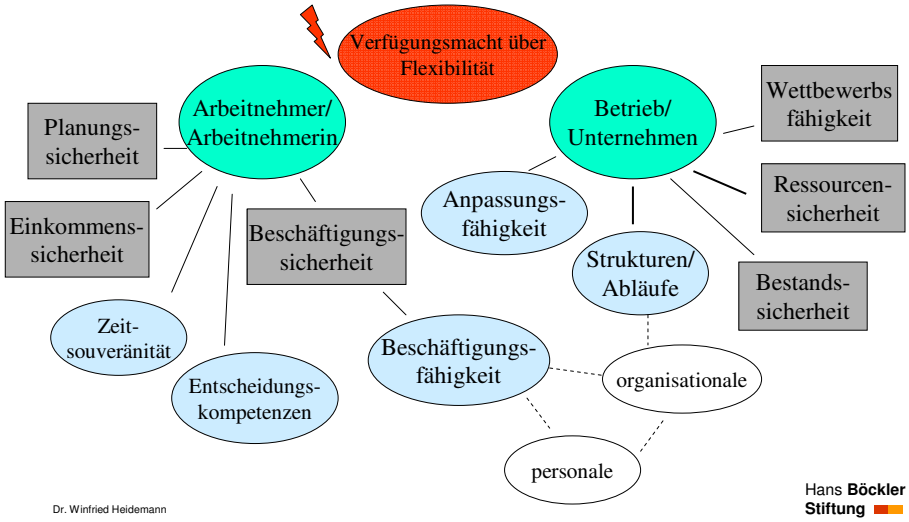
Erwartungen der betrieblichen Akteure

- Flexibilität:
  - Möglichkeit zu Handlungsalternativen
- Sicherheit:
  - Erwartung berechenbaren Verhaltens
- zeitliche – sachliche – finanzielle Dimension von Flexibilität und Sicherheit

➢ Mit Flexibilität und Sicherheit streben die Akteure (unterschiedliche) Verbesserungen ihrer Situation an

➢ Es kann dabei zu win-win-Situationen kommen

Flexicurity für *beide* Seiten



Flexicurity in betrieblichen Vereinbarungen

Erfahrungsbasis:

- Archiv Betriebsvereinbarungen der HBS
- 7.700 Vereinbarungen
- Auswertungen zu 28 Themen

→ www.betriebsvereinbarung.de

Beispiel 1: Interne Arbeitsmärkte

Flexibilitätselemente

- Flexibilisierung des Personaleinsatzes
- Ausgleich von Personalüberhängen
- Flexibler Ressourcenzugriff des Betriebes/ Unternehmens
- Flexibilitätserwartungen an Beschäftigte

Sicherheitsmerkmale

- Ressourcensicherheit des Unternehmens
- Beschäftigungssicherheit
- Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit

Gestaltungsbedarf: Verhältnis von Stamm- und Randbelegschaften, Durchlässigkeit interne/externe Arbeitsmärkte

Beispiel 2: Outsourcing

Flexibilitätselemente

- Flexibilisierung der Leistungserbringung
- Abwälzung des Risikos von Nachfrageschwankungen auf Lieferanten

Sicherheitsmerkmale

- Stabilisierung des eigenen Ressourceneinsatzes (Personal)
- Betriebliche Verfahrens-Vereinbarungen

Gestaltungsbedarf: Lieferantenbeziehungen, Know-How-Erhalt, Sicherheit für Beschäftigte

Beispiel 3: Lebenslanges Lernen

Flexibilitätselemente

- Flexibilisierung von betrieblichen Lernarrangements
- Erhöhung der Flexibilität des Personaleinsatzes
- Erweiterte berufliche Optionen der Beschäftigten

Sicherheitsmerkmale

- Verbesserung der Bedingungen für Leistungserstellung
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Erhöhung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit

Gestaltungsbedarf: betriebliche Bedingungen für Lernen, Transferierbarkeit betrieblicher Lernergebnisse, Schnittstelle zum externen Bildungssystem

Komplementarität

Flexibilität und Sicherheit stehen in einem Verhältnis der Komplementarität

- … sind aufeinander angewiesen
- … sind nur begrenzt austauschbar

➢ Flexibilität ist nicht ohne Sicherheit zu haben
➢ Sicherheit geht nicht ohne Flexibilität
➢ Flexibilität und Sicherheit können sich wechselseitig verstärken

Betriebliche Flexicurity-Strategien…

- können Flexibilität und Sicherheit durch Vereinbarungen in ein win-win-Verhältnis bringen
- spielen eine doppelte Innovationsrolle:
  - Beitrag zu Innovationen des Unternehmens
  - institutionelle Innovation im Verhältnis der betrieblichen Akteure