



**EMPLOYEE INVOLVEMENT
IN DECISION-MAKING**

EUROPÄISCHES KOMMUNIKATIONS- UND ZUSAMMENARBEITSMODELL ZUR MITEINBEZIEHUNG VON ARBEITNEHMERN

Miteinbeziehung der arbeitnehmer in die entscheidungsfindung
in krisenzeiten als schlüssel zur effektiven organisation der arbeit
des unternehmens projekt vs/2021/0081



**Funded by
the European Union**

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Einleitung | 4 |
| Kommunikationsstrategien (KS) | 8 |
| Grundsätze | 8 |
| Merkmale | 8 |
| Merkmale in Bezug auf die Zeit | 8 |
| Merkmale in Bezug auf den Raum. | 9 |
| Merkmale in Bezug auf die Handlungsfähigkeit, das Zugehörigkeitsgefühl und das Vertrauen | 9 |
| Das Prozedere der Kommunikationsstrategie – “Der Strategiezyklus” | 10 |
| Instrumente zur besseren Miteinbeziehung der Arbeitnehmer in die Entscheidungsfindung des Unternehmens | 13 |
| Digitalisierungsinstrumente zur Förderung der Miteinbeziehung – Die “Digitale Plattform zum Treffen und Diskutieren” | 14 |
| Zu aktualisierende Organisationsinstrumente – Das „interne soziale Netzwerk“ innerhalb des Unternehmens | 14 |
| “Notfallplan“ in oder außerhalb der Krise | 15 |
| Persönliche Räume teilen – sich umeinander kümmern | 16 |
| Ethik, beurteilung und belohnung | 17 |
| Newsletters | 17 |
| Umfragen | 18 |
| HR Service Desk Telefonleitung | 19 |
| Krisenkoordinator für den sozialen Dialog | 19 |
| Mitbestimmung – Mechanismen zur Beteiligung von Arbeitnehmern | 19 |
| Widerlegung von Denkweisen über die Geschäftsführung | 20 |

| | |
|--|-----------|
| Empfehlungen, bewährte Praktiken und gewonnene Erkenntnisse | 21 |
| Bewährte Praktiken | 21 |
| Athenaeum – von Spanien | 22 |
| “Den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zuhören“ von Serbien | 23 |
| “Den Wert der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anerkennen“ von Portugal | 23 |
| “Die Auchan-Arbeiter“ von Polen | 24 |
| “Die Bedeutung der Gewerkschaften“ von Montenegro | 25 |
| “Die dreiseitige Zusammenarbeit“ von Italien | 25 |
| “Agilität und Retrospektivität“ von Deutschland | 26 |
| Die Erkenntnis, die wir gewonnen haben: für die gemeinsame Entscheidungsfindung ist mehr Arbeit notwendig | 28 |
| Empfehlungen | 29 |

Einleitung

Dieses Dokument antwortet auf einen Beitrag zum Projekt „Miteinbeziehung der Arbeitnehmer in die Entscheidungsfindung in Krisenzeiten als Schlüssel zu einer effizienten Organisation der Unternehmensarbeit“, das im Rahmen der Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen „Information, Konsultation und Beteiligung von Unternehmensvertretern“ der GD Beschäftigung, Soziales und Integration – VP/2020/008 – finanziert wird.

Das Projekt leistet einen Beitrag zu: a) der Unterstützung der Arbeitnehmerbeteiligung bei dem Vorhersehen und der Bewältigung des Wandels sowie bei der Vorbeugung und Beilegung von Konflikten im Falle verschiedener Formen der Umstrukturierung von Unternehmen und Unternehmensgruppen auf EU-Ebene. Das Projekt trägt zu Folgendem bei: b) Unterstützung der Miteinbeziehung von Arbeitnehmern in die Gestaltung und Umsetzung von Maßnahmen zur Bewältigung der Auswirkungen der durch das Coronavirus ausgelösten Krise auf die Belegschaft. c) Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den Vertretern der EU-Mitgliedstaaten (Spanien, Italien, Polen, Deutschland und Portugal) und den EU-Beitrittskandidatenländern (Montenegro, Serbien), sowie zwischen Vertretern von Arbeitnehmern aus dem Handels- und Dienstleistungsbereich aus verschiedenen Organisationen; und d) Vorbereitung von Instrumenten und Lösungen, die zu einer stärkeren Einbeziehung der Arbeitnehmer in Unternehmen des Handels- und Dienstleistungsbereichs führen.

Das Ziel dieses Beitrags ist, ein Kommunikations- und Zusammenarbeitsmodell (KZM) auf europäischer Ebene zu entwickeln, das eine wirksame Miteinbeziehung der Arbeitnehmer in die Entscheidungsfindung bei organisatorischen Veränderungen in Unternehmen des Handels- und Dienstleistungsbereichs in Krisenzeiten wie der Covid-19-Pandemie ermöglicht. Das KZM ist aus dem Ergebnis der sieben Ländermodelle ausgearbeitet worden, die von nationalen Experten im ersten Halbjahr 2022 in den am Projekt beteiligten Ländern entwickelt wurden.

Das Dokument ist wie folgt gegliedert, wobei die drei Hauptgesichtspunkte eines wirksamen KZMs berücksichtigt werden:

- Zunächst werden unter „Kommunikationsstrategien“ die wirksamsten und integrativsten Zugänge schematisch dargestellt, wobei ihre kontextuellen Gesichtspunkte, die Mechanismen, die sie zum Funktionieren bringen, und ihre gewünschten Ergebnisse hervorgehoben werden.
- Zweitens wird unter „Instrumenten zur Verbesserung der Miteinbeziehung der Arbeitnehmer in die Entscheidungsfindung im Unternehmen“ eine Reihe von Mechanismen in umfassender Weise vorgeschlagen, indem ihre Funktionalitäten betont werden.

- Drittens wird der Bericht unter dem Punkt „Empfehlungen, bewährte Praktiken und gewonnene Erkenntnisse“ klare Anweisungen geben, die im europäischen Zusammenhang und unter Berücksichtigung der Vorschläge aller am Projekt beteiligten Länder in die Praxis umgesetzt werden sollen.

Das Modell schließt zwei zusätzliche Abschnitte mitein, die sich auf Folgendes konzentrieren: A) eine Momentaufnahme der bisherigen Arbeit im Rahmen des Projekts mit dem Titel „Wie sind wir hierher gekommen?“ und B) eine Nachbesprechung darüber, was von einem solchen Modell erwartet wird, mit dem Titel „Was wird im Rahmen des Projekts als Modell für Kommunikation und Zusammenarbeit angesehen“.

Dieser Bericht wird von einer Kommunikationskampagne begleitet werden, mit der die Partner das Bewusstsein für die Miteinbeziehung der Arbeitnehmer in die Entscheidungsfindung in Handels- und Dienstleistungsunternehmen in Krisenzeiten schärfen wollen, aber nicht nur.

WIE SIND WIR HIERHER GEKOMMEN??

Während das Europäische KZM für Miteinbeziehung von Arbeitnehmern sich auf die sieben nationalen Modelle stützen wird, die im ersten Halbjahr 2022 in Deutschland, Italien, Montenegro, Polen, Serbien, Spanien und Portugal entwickelt wurden, stammen die Erkenntnisse für die Entwicklung dieser Modelle aus den im Jahr 2021 durchgeführten Forschungsarbeiten und deren dazugehörigen Analyse.

Die Primärerhebung umfasste Befragungen von mehr als 400 Arbeitnehmern verschiedener Berufe und Ebenen im Handels- und Dienstleistungsbereich in ganz Europa, mehr als 30 halbstrukturierte Interviews mit ihren Arbeitgebern und eine gründliche Kontextanalyse, einschließlich der neuen legislativen und normativen Maßnahmen, die von den Landesregierungen während der Covid-19-Pandemien und darüber hinaus ergriffen wurden. Trotz der natürlichen Heterogenität der Informationen, die sich aus den kontextuellen Merkmalen ergeben, wurde eine europäische Analyse erstellt, die die nationalen Informationen überarbeitete und ein einheitliches Werk schuf, in dem die Analyse der Miteinbeziehung der Arbeitnehmer in die organisatorischen Veränderungen, die während der Pandemie im Handels- und Dienstleistungsbereich eingeführt wurden, klar dargestellt und mit Informationen aus erster Hand aus den Ländern illustriert werden konnte. Einige der Schlussfolgerungen aus der Übung waren:

- Was den Kontext seit der Pandemie betrifft, so waren einige rechtliche Rahmenbedingungen relevant und einige Normen wurden insbesondere in Deutschland, Polen, Portugal, Serbien und Spanien eingeführt. Die Pandemie hatte schwerwiegende Auswirkungen auf den Handels- und Dienstleistungsbereich in der ganzen Welt,

auch in den untersuchten Ländern. Dennoch zielten die eingeführten Änderungen darauf ab, Erleichterung und Widerstandsfähigkeit zu schaffen, indem die Gesundheit der Arbeitnehmer in den Vordergrund gestellt wurde, insbesondere in den ersten Monaten ab März 2020. In einigen Ländern diente der gesetzliche Rahmen als „sozialer Schutzschild“ zum Schutz der Beschäftigung, wie z. B. im Falle Spaniens.

- Die Ergebnisse auf europäischer Ebene zeigen, dass die Arbeitnehmer von ihren Arbeitgebern zwar gut informiert, aber in geringerem Maße konsultiert und mehrheitlich nicht in den Entscheidungsprozess einbezogen wurden.
- Die Arbeitnehmer sehen ihre Einstellung zu den eingetretenen Veränderungen als proaktiv und positiv an, sind aber trotzdem unzufrieden mit der Tatsache, dass sie nicht aufgefordert wurden, Ideen zu den eingeführten organisatorischen Veränderungen vorzubringen und Meinungen zu äussern.
- Die Anerkennung der intensiven Nutzung digitaler Werkzeuge wird als die größte Veränderung während der Pandemie hervorgehoben, und dies hat den Prozess der Einbeziehung der Arbeitnehmer beeinflusst. Einige andere Mechanismen waren die Schulung und Umschulung des Personals, regelmäßige Informationen über den aktuellen Stand der Technik, flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, die Bildung spezieller Teams zur Bewältigung der Situation usw. Was die Einstellung der Arbeitnehmer anbelangt, wird sie von den Arbeitgebern in allen sieben Ländern als positiv bewertet.
- Zwei bewährte Praktiken wurden wiederholt genannt: die Nutzung der Digitalisierung und die Ausbildung. Unter den Verbesserungen erkennen die Arbeitgeber in ganz Europa die Notwendigkeit an, effektiver und zeitnäher zu kommunizieren, mehr Raum für Verständnis und Vorhersehbarkeit zu bieten, Vertrauen aufzubauen, bessere Ausbildungsmöglichkeiten anzubieten und die Arbeit einfacher zu gestalten.

Unter Beachtung dieser Schlussfolgerungen arbeiteten die nationalen Vertreter im Projekt mit der Unterstützung nationaler externer Experten an der Erstellung nationaler KZMs für die verschiedenen Länder. Diese KZMs wurden im ersten Halbjahr 2022 fertiggestellt – das Ergebnis ist nun das europäische KZM, das in diesem Bericht vorgestellt wird.

WAS WIRD IM RAHMEN DIESES PROJEKTS ALS KOMMUNIKATIONS- UND ZUSAMMENARBEITS MODELL (KZM) ERACHTET?

Das eigentliche Wesen der „Modelle“ besteht darin, dass sie leicht in ähnlichen oder anderen Situationen verwendet werden können, und ihr optimales Merkmal ist ihre Nachbildung oder Reproduzierbarkeit.

In diesem speziellen Fall wurde im Rahmen des Projekts ein KZM zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern geplant, um sowohl die Arbeiter als auch die Arbeitgeber und/oder Unternehmenseigentümer im Falle einer zukünftigen Reorganisation der Arbeit des Unternehmens im Falle einer weiteren Krisensituation zu unterstützen, mit dem Ziel, die Miteinbeziehung der Arbeitnehmer in die zukünftigen organisatorischen Veränderungen im Unternehmen zu erhöhen. Aus allgemeiner Sicht enthält ein KZM Gesichtspunkte im Zusammenhang mit der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens in Form von Leitlinien zur Unterstützung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern in den Unternehmen. Außerdem enthält es bewährte Praktiken und reale Situationen, in denen Arbeitgeber des Handels- und Dienstleistungsbereichs die Arbeit des Unternehmens im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie in Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern umgestaltet haben, sodass es aufgrund ihres offenen Charakters für künftige Arbeitnehmer nützlich sein kann, um es mit ihren Kollegen und Arbeitgebern zu teilen, und daher kann es sie in ihrem Engagement für eine bessere Miteinbeziehung in die Entscheidungsfindung in ihren Unternehmen unterstützen. Das Wesen eines KZMs besteht darin, dass er von einem breiten Spektrum von Akteuren genutzt werden kann, d. h. von Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Genauer gesagt enthält ein KZM eine Kommunikationsstrategie, Instrumente für die Praxis und eine Reihe von Empfehlungen und bewährten Praktiken.

Kommunikationsstrategien (KS)

Im Rahmen des Partizipationsmodells, das darauf abzielt, die Beteiligung und Anhörung von Arbeitnehmern an Unternehmensentscheidungen zu gewährleisten, insbesondere an solchen, die sich auf die Beschäftigung auswirken (als gesetzlich anerkanntes Arbeitnehmerrecht), ist die Kommunikationsstrategie als ein Mittel zur Erreichung dieses Ziels konzipiert.

GRUNDSÄTZE

Die wesentlichen Grundsätze einer KS in einem Unternehmen sollten die der Effizienz, Effektivität und Transparenz sein.

- Effizienz in der Kommunikation bedeutet, dass sie zeitnah, dynamisch und ergebnisorientiert sein muss. Eine der Herausforderungen in Bezug auf die Effizienz der Kommunikation ist sicherlich die Verpflichtung, die Arbeitszeiten der Arbeitnehmer zu respektieren, sodass die angestrebte Effizienz die vorherige Festlegung von Regeln impliziert, die während der Krise gelten.
- Effektivität in der Kommunikation setzt den Einsatz moderner Instrumente voraus, die eine schnelle und ununterbrochene Interaktion und den Austausch von Informationen in Echtzeit ermöglichen.
- Transparenz in der Kommunikation bedeutet, dass die Informationen, von denen der Arbeitsprozess abhängt, allen am Prozess Beteiligten zur Verfügung stehen.

MERKMALE

Die Hauptmerkmale einer KS lassen sich in drei Kategorien einteilen: Zeit, Raum und Handlungsfähigkeit/Zugehörigkeitsgefühl/Vertrauen, und diese sind miteinander verbunden.

MERKMALE IN BEZUG AUF DIE ZEIT

- Die KS muss, immer wenn es möglich ist, im Voraus geplant und über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden.
- Die KS muss zeitnah und angemessen sein und ständig aktualisiert werden.

- Die KS muss schnell auf die Veränderungen des Kontextes reagieren, in diesem Fall auf die Krise und damit auf die strukturell-organisatorischen Herausforderungen eines Unternehmens.

Wenn diese Merkmale berücksichtigt werden, kann gewährleistet werden, dass eine Kommunikationsstrategie angemessen auf die Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitglieder eingeht.

MERKMALE IN BEZUG AUF DEN RAUM

- Die KS muss den richtigen Raum gewährleisten, den am besten geeigneten Raum für die Kommunikation und die Einbeziehung der Arbeitnehmer schaffen.
- Die KS muss über eine Infrastruktur verfügen, die die Verbindung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und untereinander ermöglicht, sowohl physisch (einen Sitzungsraum) als auch digital (online).
- Die KS muss die Atmosphäre berücksichtigen, in der Veränderungen beschlossen und umgesetzt werden.
- Die KS muss allen Mitgliedern des Unternehmens die Gelegenheit bieten, Ideen zu präsentieren und auszuwählen.
- Die KS muss sicherstellen, dass die Vertraulichkeit persönlicher Daten und persönlicher Bedürfnisse gewahrt bleibt.

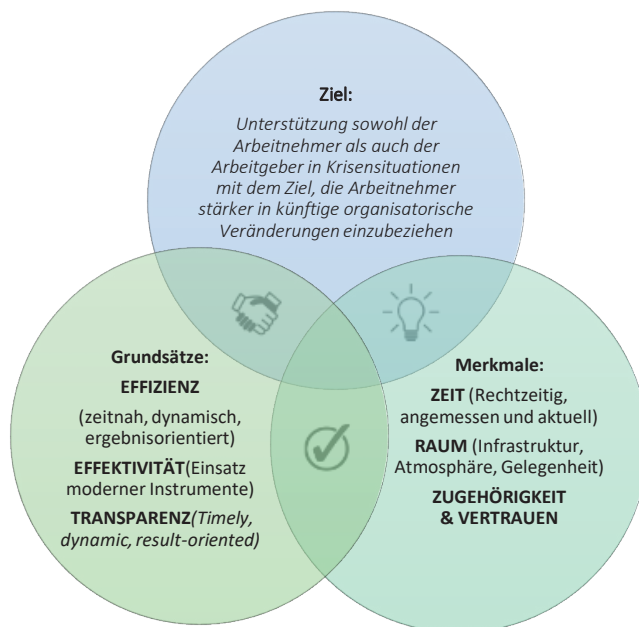
MERKMALE IN BEZUG AUF DIE HANDLUNGSFÄHIGKEIT, DAS ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL UND DAS VERTRAUEN

- Die KS muss den Menschen in den Mittelpunkt stellen. Dadurch dass sie den Schwerpunkt von der "Vermittlung von Fakten" auf die "Kommunikation mit Menschen" verlagert, zieht sie damit die Menschen mitein.
- Die KS muss alle Arbeitnehmer des Unternehmens einbeziehen. Das Logo „Leave no one behind“ (niemanden zurücklassen) ist der Schlüssel, um sicherzustellen, dass die Führungskräfte des Unternehmens mit ihren Botschaften, sei es direkt oder indirekt, alle Arbeitnehmer erreichen, und dass die Arbeitnehmer ebenfalls miteinbezogen werden, im Sinne der Äusserung ihrer Meinung.
- Die KS muss Schulungen, kontinuierliche Schulungen und erneute Schulungen beinhalten, wenn immer sich der Bedarf daran erweist. Die Ausbildung muss jede einzelne Person im Unternehmen leicht erreichen. Ein hoher Kraftaufwand in der Ausbildung zahlt sich mit der Zeit aus, insbesondere in Krisenzeiten. Kontinuierliche

Kommunikationsschulungen und die Stärkung des Selbstbewusstseins und der Handlungsfähigkeit der Arbeitnehmer in einem Unternehmen führen zu einer besseren Miteinbeziehung und damit zu einer wirksameren Kommunikationsstrategie.

- Das der KS zugrundeliegende Ziel ist die Schaffung von Vertrauen. Die Herstellung von Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist eine Herausforderung, die durch rechtzeitige, durchdachte Kommunikation und die Einbeziehung der Arbeitnehmer bewältigt werden kann.

DAS KommunikationS- Und ZUSAMMENARBEITSmodell (KZM):



DAS PROZEDERE DER KOMMUNIKATIONSSTRATEGIE¹ – “DER STRATEGIEZYKLUS”

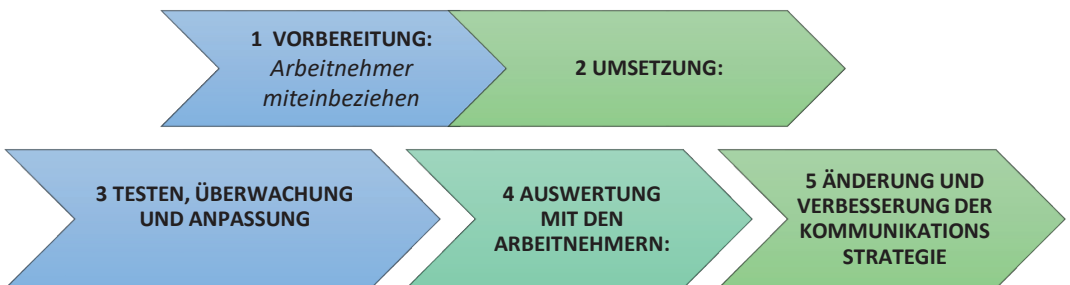
Der Strategiezyklus kann in folgende Phasen unterteilt werden: Vorbereitung, Umsetzung, Überwachung/Test, Auswertung und schließlich Änderung und Verbesserung.

- Unter „Phase 1. Vorbereitung“ sollte die Miteinbeziehung der Arbeitnehmer bereits in der Phase des Entwurfs möglicher Krisenszenarien sichergestellt werden, die den notwendigen Bezugspunkt für die Entwicklung gültiger Schemata und Verfahren für die Reaktion auf Krisensituationen darstellen – damit sie im Krisenfall einsatzbereit sind. In die entsprechenden Diskussionen sollten repräsentative Arbeitnehmer miteinbezogen werden.

1 So wie im polnischen Nationalbericht gesehen.

- Unter „Phase 2. Umsetzung“ (Einführung des Kommunikationssystems)
- Sobald die Zielgruppe der Arbeitnehmer erfasst und die Kommunikationskanäle und -instrumente überprüft wurden, muss entschieden werden, wie der Informationsfluss aussehen soll (wer informiert wen usw.) und wie die Strategie die verschiedenen Arten und Vektoren der Kommunikation sicherstellen wird. Im Vorfeld vorbereitete Kommunikationsvorlagen können sich als nützlich erweisen, wenn das Unternehmen von der Krise betroffen ist und eine rasche Reaktion wesentliche Bedeutung erlangt.
- Unter „Stufe 3. Testen oder Überwachen und Anpassen“ sollten die Krisenmanagementverfahren, einschließlich des Kommunikationssystems, routinemäßig getestet werden, z.B. einmal im Jahr, um sicherzustellen, dass es funktioniert und nicht versagt, wenn es gebraucht wird. Während einer Krise sollte die Umsetzung der Kommunikationsstrategie auf etwaige Mängel hin überwacht und laufend angepasst werden. Die Kontrolle des Kommunikationsprozesses, die sehr wichtig ist, muss von Anfang an etabliert werden, mit einer guten Organisation des Krisenstabs und einer klaren Aufteilung der Verantwortlichkeiten im Kommunikationsprozess, was die Erstellung und Vermittlung von Schlüsselbotschaften an die Zielgruppen und die weitere Überwachung und Umsetzung impliziert.
- Unter „Phase 4. Auswertung mit den Arbeitnehmern“ ist es wichtig, das System auszuwerten, damit es verbessert werden kann, und die Arbeitnehmer sollten in den Auswertungsprozess einbezogen werden, da sie sowohl die Hauptzielgruppe als auch – wünschenswerterweise – aktive Teilnehmer an der unternehmensinternen Kommunikation in den Entscheidungsprozessen im Unternehmen sind. Die Einrichtung eines Belohnungssystems kann sinnvoll sein.
- Stufe 5 Änderung und Verbesserung der Kommunikationsstrategie. Die Ergebnisse der Auswertung sollten vom Unternehmen genutzt werden, um das Krisenkommunikationssystem und die Strategie zu überprüfen und zu verbessern, wobei die Bedenken und Ideen der Arbeitnehmer zu berücksichtigen sind.
- Die KS muss einfach und frei von unnötiger Verwaltung und Bürokratie sein.

DER STRATEGIEZYKLUS



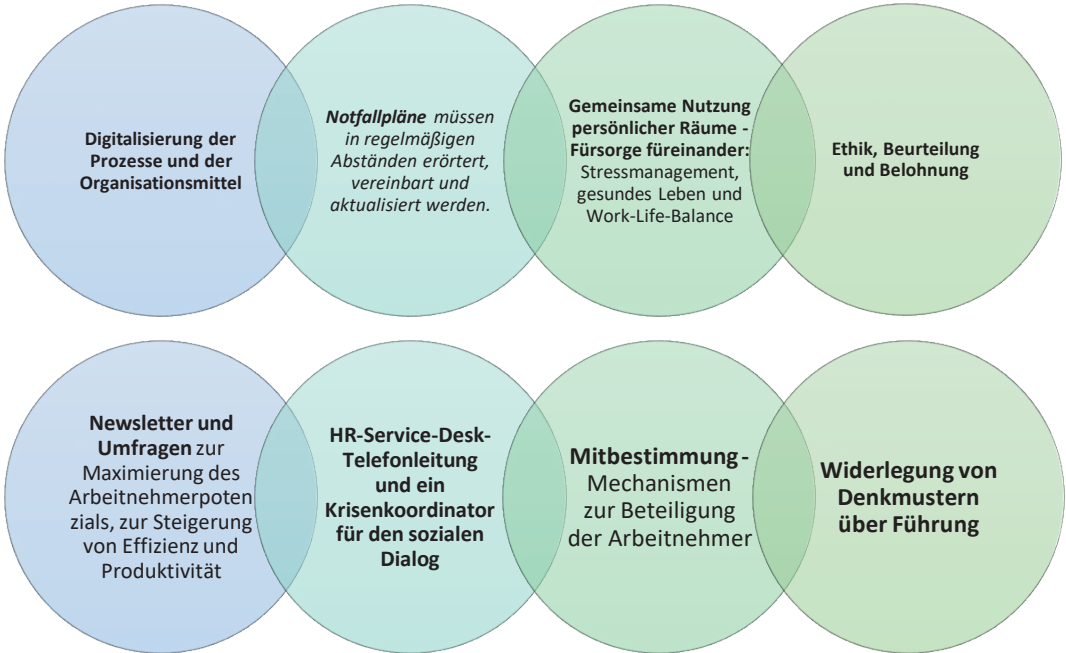
| 1. Vorbereitung | | |
|--|---|---|
| Einrichtung eines Krisenteams - einschließlich Personal-, Rechts- und Kommunikationsabteilung | | Brainstorming zu möglichen Krisenszenarien : Krisenstab, Management, Arbeitnehmervereintereteams |
| Zuweisung von Verantwortlichkeiten an die Mitglieder des Krisenteams Einrichtung eines für die Krisenkommunikation zuständigen Reaktionsteams - Ernennung eines Sprechers - der Hauptansprechpartner für die Arbeitnehmer , um zuverlässige Informationen zu erhalten | | |
| Mappenartiges Planen der internen Zielgruppe : Abteilung/Zeitzone/Zugang zu Online-Tools/ Bedürfnisse - Einteilung in Kategorien | <i>Online-Arbeitnehmer</i> <i>-Arbeitnehmer im Außendienst</i> <i>-Offline-Arbeitnehmer usw.</i> | mappenartige Festlegung und Prüfung von Kommunikationskanälen und -instrumenten |
| 2. Einrichtung eines zweiseitigen Kommunikationssystems | | |
| Verfahren und Mechanismen: <ul style="list-style-type: none"> • Wer muss zuerst informiert werden? • Welches sind die Entscheidungsmechanismen? • Chronologie der Verfahrensschritte • Ein grundlegender Kommunikationsplan für Krisensituationen, einschließlich Feedback | Schulung der Mitglieder des Reaktionsteams (und des Krisenmanagements) in Kommunikation (Kommunikationsmethoden, Einsatz von Kommunikationsmitteln, Umgang mit Informationen usw.) | Der zu vermittelnde Inhalt: - Wo man Informationen erhält - Zeiten, zu denen die Informationen veröffentlicht werden (fester Zeitplan) - Was man tun soll /wie man sich zu verhalten hat (Anweisungen) - Wie man mit der Situation umgehen kann (emotionale Unterstützung und Beratung) - Feedback -Instrumente/-Kanäle (Fragen, Bedenken, Ideen und Vorschläge) - Was unternimmt das Unternehmen , um auf die Krise und die Sorgen der Arbeitnehmer einzugehen? |
| Sicherheitsprotokolle, die zugänglich, sichtbar und aktualisiert und den Arbeitnehmern bekannt sind | Kommunikationsmittel: -Top-down, Bottom-up, zweiseitig, waagrecht -Ziehen und Drücken -schriftlich und persönlich (von Angesicht zu Angesicht) | |
| Kommunikationsvorlagen mit praktikablen Informationen, die je nach Bedarf verwendet und angepasst werden können | | |
| 3. Routinemäßig geplante Tests (einmal pro Jahr) | | laufende Überwachung und Anpassung (während einer Krisensituation) |
| 4. Bewertung mit Arbeitnehmern (geplant oder im Anschluss an die Krise) | | |

Instrumente zur besseren einbeziehung der arbeitnehmer in die entscheidungsfindung im unternehmen

Nachdem die grundlegenden Inhalte einer wirksamen Kommunikationsstrategie definiert wurden, geht es nun darum, Mechanismen zu entwickeln, mit denen diese Strategie umgesetzt und die Einbeziehung der Arbeitnehmer in die Krisensituation des Unternehmens sowie die Zusammenarbeit zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern insgesamt verbessert werden kann.

Die in den sieben europäischen Ländern am meisten hervorgehobenen Instrumente zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern sind die folgenden:

INSTRUMENTE



DIGITALISIERUNGSTRUMENTE ZUR FÖRDERUNG DER MITEINBEZIEHUNG – DIE „DIGITALE PLATTFORM FÜR BEGEGNUNGEN UND DISKUSSIONEN“.

Die Digitalisierung von Prozessen ist das Ergebnis sowohl der Antworten der Arbeitnehmer als auch der Primärerhebung der Arbeitgeber in allen Ländern des Projekts.

Als Kernstück der Digitalisierungsprozesse müssen die Prozesse in den Unternehmen diejenigen sein, die mit der Information, Konsultation und Entscheidungsfindung zwischen den Arbeitgebern und den Eigentümern und Managern des Unternehmens, sowie den Arbeitnehmern zusammenhängen.

Sowohl die formellen Prozesse als auch das Personalverwaltungsmanagement, die Buchhaltung und Management eines Unternehmens, als auch diejenigen, die informell sind, können in digitaler Form durchgeführt werden.

Um die Arbeitnehmer stärker einzubinden, schlagen Sie die digitalen Plattformen für die Arbeitnehmermiteinbeziehung als praktische Erfahrung vor – so einfach wie möglich für alle Arbeitnehmer – durch digitale Geräte, die sie bereits benutzen, wie Handys oder Computer. WhatsApp-Gruppen, Skype/Teams/Zoom-Meetings sind nützliche digitale Räume, die in Betracht gezogen werden sollten.

Auf Unternehmensebene sollte eine „digitale Plattform für Besprechungen und Diskussionen“ als Teil des Personalverwaltungsmanagements unter der direkten Leitung der Unternehmensleiter und/oder -eigentümer zur Verfügung gestellt werden, auf der eine kontinuierliche Kommunikation stattfinden kann. Einige HR-Strategien wie offene Fragen und eine gezielte Diskussion können in regelmäßigen Abständen und nach vorheriger Ankündigung durchgeführt werden. Die Verbindung mit der Unternehmensleitung sollte von den Arbeitnehmern kontinuierlich wahrgenommen werden.

ZU AKTUALISIERENDE ORGANISATORISCHE INSTRUMENTE – DAS „INTERNE SOZIALNETZ“ INNERHALB DES UNTERNEHMENS

Die Covid-19-Pandemie brachte unerwartete Turbulenzen in der Arbeitswelt mit sich, die das Ergreifen von plötzlichen Maßnahmen erforderlich machten. Die sieben nationalen Berichte – aus Deutschland, Italien, Montenegro, Polen, Portugal, Serbien und Spanien – sind das Ergebnis von Untersuchungen, die in diesen Ländern unter Arbeitnehmern und Arbeitgebern im Handels- und Dienstleistungsbereich durchgeführt wurden, und machen deutlich, dass es notwendig ist, in organisatorischer Hinsicht widerstandsfähiger zu werden. Sowohl die Arbeitnehmer als auch die Arbeitgeber betonten die Bedeutung der „organisatorischen Instrumente“ als Vorteil für eine bessere Einbindung und somit eine größere Widerstandsfähigkeit während des Krisenmanagements und einer möglichen Umstrukturierung oder Reorganisation von Unternehmen.

Ein neues organisatorisches Instrument, das hier vorgeschlagen wird, um die Arbeitnehmer stärker einzubinden, ist das sogenannte „interne soziale Netzwerk“. Im Einklang mit den obengenannten Gesichtspunkten der Digitalisierung tragen die sozialen Netzwerke, die innerhalb eines Unternehmens und unter Einbeziehung aller Interessensgruppen, einschließlich der Unternehmenseigentümer, Führungskräfte, Manager und natürlich der Arbeitnehmer, geschaffen werden, zur Verbesserung der internen Kommunikation im Unternehmen bei.

Ein soziales Netzwerk auf Unternehmensebene kann die starren Normen der Hierarchie aufbrechen und mehr Flexibilität bringen. Es kann zu informellen Gesprächen anregen und verschiedene Menschen zusammenbringen, indem es gute berufliche Beziehungen fördert.

Diese Instrumente wirken sich nachweislich positiv auf die Zufriedenheit der Arbeitnehmer und ihr Gefühl der Handlungsfähigkeit aus (siehe Abschnitt „Kommunikationsstrategie“) und erhöhen die Transparenz der Kommunikation und Entscheidungsfindung im Unternehmen.

Bei der Nutzung des „Internen Sozialen Netzwerks“ muss die Vertraulichkeit personenbezogener Daten gewahrt werden und dies muss allen Teilnehmern bewusst gemacht werden.

„NOTFALLPLAN“ FÜR DEN FALL EINER KRISE ODER FÜR DIE ZEIT DANACH

Notfallpläne sind ein Managementinstrument für Unternehmen. Sie sind bereits Teil jedes Managementprojekts, sei es theoretisch oder praktisch. Dennoch bleibt es ein Mechanismus, der hauptsächlich von größeren Unternehmen genutzt wird. Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen erstellen einen Plan entweder ganz am Anfang, wenn sie gegründet werden, oder sie tun dies immer dann, wenn sie um Beihilfen oder Finanzierungen von öffentlichen Verwaltungen oder Banken gebeten werden. Die Ad-hoc-Anforderungen für Notfallpläne stellen ein Risiko dar, insbesondere in kleineren Unternehmen. Die Pläne werden nicht als nützliches Instrument angesehen, und sie werden nicht aktualisiert, geschweige denn unter den Unternehmensmitgliedern, einschließlich der Arbeitnehmer, diskutiert und verbreitet.

Der Notfallplan muss regelmäßig zwischen dem Unternehmen und den Arbeitnehmern erörtert, vereinbart und aktualisiert werden, da er ein wichtiger Bestandteil des Modells für die Beteiligung innerhalb eines Unternehmens ist. Ein Standardmodell für einen Notfallplan kann für jedes Unternehmen in Betracht gezogen und dann aktualisiert werden.

PERSÖNLICHE RÄUME TEILEN – SICH UM DEN ANDEREN KÜMMERN

Es gibt kein Instrument, das den direkten Kontakt zwischen einem Arbeitnehmer und seinem Vorgesetzten ersetzen kann. Es ist sehr wichtig, ein integratives Arbeitsumfeld zu schaffen und aufrechtzuerhalten, damit sich jeder Arbeitnehmer einbezogen fühlt und die Zugehörigkeit zum Unternehmen und das Engagement gestärkt werden. Neben einigen hochtechnischen Werkzeugen wie den Kommunikationskanälen von Microsoft Teams, dem Internet, Portalen, Fernsehbildschirmen für Informationen, Viber und anderen Gemeinschaften auf Netzwerken ist es sehr wichtig, den Wissensstand der Arbeitnehmer in Bezug auf Stressmanagement, die Bedeutung eines gesunden Lebens und das Gleichgewicht zwischen geschäftlichen und privaten Aktivitäten zu erhöhen. All dies ist möglich, wenn die Unternehmen sich anstrengen und ein offenes Ohr für die Bedürfnisse ihrer Arbeitnehmer, des Umfelds, in dem sie tätig sind, und der Gemeinschaft, der sie angehören, haben. Gute zwischenmenschliche Beziehungen und eine Atmosphäre der Zusammenarbeit und Freundschaft am Arbeitsplatz sind Schlüsselfaktoren für die Zufriedenheit der Arbeitnehmer, sowohl in normalen als auch in Krisensituationen.

Persönliche Begegnungen sollten ermöglicht werden. Die Arbeitgeber sollten Treffen fördern, um mit den Arbeitnehmern in Kontakt zu bleiben, und diese sollten regelmäßig, wöchentlich oder zweiwöchentlich stattfinden.

Idealerweise sollten an jeder Sitzung 10-15 Arbeitnehmer teilnehmen und nicht mehr, damit dieser Moment kontrollierter und effektiver in seinem Ziel, der Kommunikation, sein kann.

Die Möglichkeit von Einzelgesprächen mit einem Arbeitnehmer, der für eine spezifische und identifizierte Leistungsverbesserung vorgesehen ist oder zufällig aus der Arbeitsgruppe ausgewählt wird. Wenn diese Gespräche gut geführt werden, sind sie ein sehr gutes Mittel, um persönliche Verbindungen zu schaffen und Veränderungen bei den Arbeitnehmern zu fördern. Außerdem ist dies der beste Ansatz, wenn ein Arbeitgeber kompliziertere Ideen kommunizieren und das direkte Feedback und die Mitarbeit der Arbeitnehmer im Entscheidungsprozess einholen möchte.

ETHIK, BEURTEILUNG UND BELOHNUNG

Wir sollten uns von der Tatsache leiten lassen, dass wir, egal wie erfolgreich wir sind, im Geschäftsleben Verbündete brauchen. Ein wichtiger Punkt ist die verbale und nonverbale Kommunikation. Wenn Vorgesetzte Kollegen in einem unangenehmen Ton, von oben herab, mit Sarkasmus ansprechen, hat das vor allem in Krisensituationen schlechte Folgen. Es ist niemals erlaubt, mit Arbeitnehmern in einem gehobenen Ton zu sprechen, vor allem nicht in Krisenzeiten, wenn die Menschen besonders sensibel sind. Es ist darauf zu achten, dass die Arbeitnehmer nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden, sondern dass die Probleme, die sie direkt betreffen, besprochen werden und geprüft wird, ob sie wissen, worum es geht. In Krisenzeiten ist es besonders wichtig, den Arbeitnehmern Anerkennung für ihre Leistungen zukommen zu lassen. Wir sollten es nicht versäumen, den Arbeitnehmern, die an der Erfolgskette des Unternehmens beteiligt sind, Anerkennung, Dankbarkeit und Belohnung zu erweisen. Dies ist ein sehr effektiver Weg, um gute Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern aufzubauen, aber auch, um den Geist der Zusammenarbeit und Loyalität der Arbeitnehmer und Partner zu stärken; auf diese Weise werden alle Arbeitnehmer ermutigt, produktiv zu sein und miteinander zu kooperieren. Bestimmte Fähigkeiten und Erfahrungen, über die die Arbeitnehmer verfügen, sollten nicht vernachlässigt werden, aber sie sollten ermutigt werden, ihr Potenzial zu nutzen, damit das Unternehmen als Ganzes davon profitiert. Die Vorgesetzten sollten die Bemühungen, gute Ideen und Beiträge aller Arbeitnehmer loben, anerkennen und belohnen. All dies trägt dazu bei, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem die Arbeitnehmer ihre eigenen Talente entdecken und sie in den Dienst des Unternehmens stellen. Arbeitnehmer sind in Krisensituationen besonders empfindlich, wenn der Arbeitgeber nicht alle gleich behandelt.

NEWSLETTER

Es wird eine regelmäßige Kommunikation über interne Newsletter an alle Arbeitnehmer empfohlen. Der Versand dieses Newsletters kann wöchentlich, zweiwöchentlich oder monatlich erfolgen, je nachdem, wie groß der Kommunikationsbedarf des Unternehmens ist. Wenn es keine neuen Informationen gibt, die jede Woche mitgeteilt werden müssen, ist es nicht notwendig, wöchentlich einen Newsletter zu versenden. Dies muss von den Managern analysiert werden, und sie müssen entscheiden, wie häufig die Arbeitnehmer diese E-Mail mit Unternehmensinformationen erhalten. In Bezug auf den Informationsgehalt sollte ebenfalls analysiert werden, welche Informationen relevant sind und welche nicht, und es muss eine kluge Auswahl der Informationen getroffen werden, um zu gewährleisten, dass der Newsletter kein Übermaß an Informationen enthält, aber gleichzeitig sicherzustellen, dass er die relevanten Informationen für die Wahrnehmung der Arbeitnehmer enthält und ihre Fähigkeit zur Beteiligung und zum Engagement verbessert. Er kann Inhalte wie neue Akquisitionen, neue Partnerschaften (mit wer, warum, für wie lange...), Finanzinformationen, sofern deren Weitergabe rechtlich zulässig ist, und

jede andere Art von neuen Informationen enthalten, die zur Verbreitung und Schaffung von Wissen beitragen, so dass die Arbeitnehmer in der Lage sind, genaue Entscheidungen zu treffen und sich aktiv zu beteiligen. Ein Vorteil dieses Instruments besteht darin, dass es mit Hilfe von Plattformen für den Versand von Newslettern möglich ist, seine Wirksamkeit zu verfolgen und zu messen. Es ist möglich, die Öffnungsraten von E-Mails abzufragen, um zu wissen, ob die Arbeitnehmer diese Informationen tatsächlich lesen, und durch die strategische Einbindung von anklickbaren Abschnitten in den Newsletter ist es auch möglich zu verstehen, ob die Arbeitnehmer aufmerksam sind und die bereitgestellten Informationen aufnehmen.

UMFRAGEN

Wenn ein Unternehmen sichergehen will, dass es die ehrlichsten Antworten erhält, sollte es nach einer anonymen Methode suchen. Die Arbeitnehmer werden ehrlicher sein, wenn ihre Antworten vertraulich bleiben. Das beste Instrument für diese Informationserhebung ist daher eine Umfrage. Es gibt mehrere Plattformen für Umfragen, die kostenlos zugänglich und einfach zu bedienen sind. Sie muss gut konzipiert sein, damit die Arbeitnehmer bereit sind, sie zu beantworten, und damit die Antworten für ihren Zweck von Wert sind. Umfragen sind ein hervorragendes Instrument, um der Organisation ein Feedback von den Arbeitnehmern zu geben. Sie helfen dabei, herauszufinden, wo das Potenzial der Arbeitnehmer maximiert werden kann und wo die Organisation mehr Aufmerksamkeit aufbringen muss, um Verbesserungen zu erzielen, die zu mehr Effizienz und Produktivität führen. Diese Umfragen können häufig durchgeführt werden, mit allgemeinen Fragen, die für die Entscheidungen der Unternehmen ständig relevant sind, um die aktive Beteiligung der Arbeitnehmer zu erhalten. Es kann aber auch eine spezifische Umfrage für ein bestimmtes Problem entworfen werden, wie z. B. in Krisensituationen, in denen Veränderungen und die Szenerie sehr ungewöhnlich sind. Das Wichtigste bei der Verwendung dieses Instruments ist die Erstellung der Umfrage, nicht nur, weil sie ansprechend sein muss, um genügend Antworten zu sammeln, um Schlussfolgerungen zu ziehen, sondern auch, weil derjenige, der sie entwirft, bei der Auswahl von Teilen wie den Fragen oder dem Fragemodell klug vorgehen muss, denn egal wie viele Antworten die Organisation erhält, sie sind nur dann wertvoll und nützlich, wenn sie auch wertvolle und nützliche Fragen beantworten. Auch wenn die Vorbereitung der Umfrage gut verläuft, reicht das allein nicht aus, um dem Unternehmen hochwertige Informationen zu liefern. Es ist von zentraler Bedeutung, die Vertraulichkeit der Teilnehmer an der Umfrage zu gewährleisten, denn nur so ist es möglich, ehrliches Feedback zu sammeln, andernfalls können die Ergebnisse untergraben oder sogar das Vertrauen der Arbeitnehmer beeinträchtigt werden.

HR SERVICE DESK TELEPHONLEITUNG

Eine spezielle Telefonleitung, die von den für die Personalverwaltung zuständigen Mitgliedern des Reaktionsteams betrieben wird und an die sich die Arbeitnehmer wenden können, um Probleme zu melden und Unterstützung zu erhalten. Zu den Vorteilen gehören, dass für den Zugang keine Internetverbindung oder digitale Kenntnisse erforderlich sind; uneingeschränkte Erreichbarkeit für Arbeitnehmer, die offline oder unterwegs sind; persönlicher Kontakt (auch wenn nicht von Angesicht zu Angesicht); Zwei-Wege-Kommunikation mit sofortiger Antwort; und hohe Effektivität. Unmittelbare Klärungen möglich; ermöglicht einen besseren Einblick in die Bedürfnisse und die Stimmungslage der Arbeitnehmer als die elektronische Kommunikation. Zu den Einschränkungen gehören: die begrenzte Kapazität, gleichzeitige telefonische Anfragen zu bearbeiten; es wird nicht verhindert, dass dieselben oder ähnliche Fragen wiederholt gestellt werden; und es kann arbeitsintensiv sein.

KRISENKOORDINATOR FÜR DEN SOZIALEN DIALOG

Obwohl unser Arbeitsgesetz einen Gewerkschaftsvertreter oder einen Vertreter der Arbeitnehmer in Unternehmen, in denen keine Gewerkschaft organisiert ist, anerkennt, müsste in einer Krisensituation eine Person ausgewählt werden, deren Aufgabe es wäre, die Kommunikation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern täglich zu koordinieren. Diese Person wäre für die Instandhaltung der Online-Kommunikationsplattform zuständig. Eine weitere wichtige Rolle des Koordinators wäre die ständige Erreichbarkeit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, insbesondere in Momenten, in denen eine schnelle und effiziente Reaktion erforderlich ist.

MITBESTIMMUNG – MECHANISMEN ZUR BETEILIGUNG VON ARBEITNEHMERN

Das sogenannte „Co-Management“ (Mitbestimmung) ermöglicht den Arbeitnehmern eine direkte Beteiligung an Unternehmensentscheidungen, die im Falle einer Krise getroffen werden. Neben der Beteiligung der Arbeitnehmer an der Unternehmensführung bietet das betreffende Instrument auch die Möglichkeit, den Vorsitz des Kontrollorgans zu übernehmen, das im zweistufigen Verwaltungs- und Kontrollsystem als „Aufsichtsrat“ bezeichnet wird. Wie bereits erwähnt, kann das Instrument der Mitbestimmung folgende Konfigurationen annehmen: Ernennung eines Mitglieds des Verwaltungsrats durch die Arbeitnehmer (aus den Reihen der Arbeitnehmer selbst oder der Gewerkschaften); die Maßnahme zur Ernennung eines Aufsichtsratsmitglieds seitens der Arbeitnehmer (aus den Reihen der Arbeitnehmer selbst oder der Gewerkschaften). Um dieses Ziel zu erreichen, sollte der Gesetzgeber die beteiligten Unternehmen verpflichten, eine beteiligungsorientierte Satzung zu verabschieden, in der die Verfahren für die Ernennung der die Arbeitnehmer vertretenden Mitglieder, sowie die Verfahren für die Ausübung ihrer jeweiligen Vorrechte festgelegt sind.

WIDERLEGUNG VON DENKWEISEN ÜBER GESCHÄFTSFÜHRUNG²

| FÜHRUNG | TEAMFÜHRUNG | SELBSTFÜHRUNG |
|--|--|---|
| Etablieren Sie eine agile Denkweise. | Erlauben Sie Kontrollverlust. Eröffnen Sie kreative Freiheit. | Flexibilität im Denken und Handeln. Lösungsorientierung. |
| Schaffen Sie ein facettenreiches Umfeld. | Vielfalt nutzen. Potenziale erkennen. | Offene Denkweise. Positive Sicht auf die Menschheit. |
| Offene und lebendige Feedback-Kultur | Geben Sie Orientierung. Fehler können hilfreich sein. | Feedback als Chance sehen. Zuhören, verstehen, wahrnehmen. |
| Förderung von Vernetzung und Transparenz | Überwindung von Hierarchien durch den Aufbau von Netzwerken | Bereitschaft, Wissen zu teilen mit Mut auf andere zugehen |

Source: New Work Culture <https://www.beyourproject.de/vuca-agilit%C3%A4t>

2 Tabelle wie im deutschen Nationalen Bericht

Empfehlungen, bewährte praktiken und gewonnene erkenntnisse

Der letzte Abschnitt des „Europäischen Modells für die Kommunikation und Zusammenarbeit von Arbeitnehmern“ wird sich darauf konzentrieren, praktische Tipps und Ratschläge sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber zu geben, um die Einbeziehung (Information und Konsultation) der Arbeitnehmer in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens durch eine verbesserte Kommunikation und Kooperation innerhalb der Organisationen zu verbessern, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf dem hypothetischen Fall einer Krisensituation liegt, die Veränderungen in der Arbeitsorganisation auslösen kann.

Die hier dargestellten Erkenntnisse sind ein Ergebnis der sieben nationalen Berichte aus den europäischen Ländern, die an dem Projekt teilnehmen.

GUTE PRAKTIKEN

Zu den bewährten Praktiken wird ein Beispiel pro Land angeführt.

SPANIEN: „Athenaeum“ ein Raum für Diskussionen innerhalb des Unternehmens

SERBIEN: „Den Arbeitnehmern zuhören“.

PORTUGAL: „Den Wert der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer anerkennen“

POLEN: „Die Auchan-Arbeitnehmer“ – der persönliche Kontakt in der Krisenkommunikation wird so weit wie möglich und machbar genutzt“.

MONTENEGRO: „Die Bedeutung der Gewerkschaften“.

ITALIEN: „Die dreiseitige Zusammenarbeit“.

DEUTSCHLAND: „Agilität und Retrospektivität“.

“ATHENAEUM“ VON SPANIEN

| <p>Athenaeum – ein Raum für Debatten innerhalb des Unternehmens Ein Raum, in dem alle Mitglieder des Unternehmens zusammenkommen, um Informationen auszutauschen, sich fortzubilden und zu diskutieren, aber auch um ihre eigene Meinung zu äußern und die Organisation zu verbessern.</p> | |
|---|---|
| RELEVANZ FÜR DIE ARBEITGEBER | RELEVANZ FÜR DIE ARBEITNEHMER |
| <p>Die Arbeitgeber teilen ihre Ansichten über die Bedürfnisse des Unternehmens auf flexible, offene Weise und mit weniger starren Formalitäten mit.</p> <p>Sie lassen den Arbeitnehmern Raum, um die Inhalte in ihrem eigenen Tempo zu verstehen.</p> <p>Sie ermutigen die Arbeitnehmer, ihre Meinung zu äußern.</p> | <p>Die Arbeitnehmer beteiligen sich sowohl stillschweigend als auch mündlich oder schriftlich.</p> <p>Sie lesen die vom Arbeitgeber bereitgestellten Nachrichten rechtzeitig und können die Informationen nach eigenem Ermessen verarbeiten.</p> <p>Sie fühlen sich mit der Art und Weise, wie die Informationen weitergegeben werden, wohl und können sich mit ihrer eigenen Meinung beteiligen.</p> |

Am Athenaeum können sich alle Arbeitgeber und Arbeitnehmer beteiligen, auch die Gewerkschaftsvertreter, falls es welche gibt.

„DEN ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEITNEHMERN ZUHÖREN“ VON SERBIEN

Veränderungen in der Arbeitsweise zur Überwindung der Krise werden effektiver sein, wenn die Meinung der Arbeitnehmer respektiert und befolgt wird und sie konkrete Vorschläge machen können, welche Bereiche weiter verbessert werden können. All dies wird den Arbeitnehmern erleichtern, sich in das Team eingebunden zu fühlen, produktiver zu sein und ihre Aufgaben effizient zu erfüllen.

Die Beobachtung moderner Geschäftstrends und die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Arbeitnehmer des Unternehmens führen zu neuen Plänen und Arbeitsabläufen. Einige Prozesse werden vereinfacht und automatisiert. Durch die Erforschung der Arbeitnehmerzufriedenheit erhalten Arbeitgeber großartige Vorschläge, sie veranstalten einen Obsttag am Arbeitsplatz, um die Immunität ihrer Arbeitnehmer zu erhalten, der Arbeitnehmer des Monats wird innerhalb der Arbeitseinheit gewählt und für seinen Beitrag und Einsatz belohnt.

Natürlich erfordert das Krisenmanagement in Unternehmen in jeder Krise die Bildung eines Krisenstabs, der regelmäßig, einmal pro Woche und bei Bedarf öfter, einberufen wird und dabei alle relevanten Daten und Umstände berücksichtigt, die bei der Suche nach den besten Lösungen helfen könnten. Das Team muss multifunktional sein und sich aus verschiedenen Mitgliedern zusammensetzen, an denen auch Arbeitnehmervertreter beteiligt sein müssen, um alle Gesichtspunkte des Geschäftsbetriebs und des Schutzes der Menschen im Unternehmen abzudecken, wofür es der Verabschiedung seitens der Unternehmensvorstände bedarf. Die Geschäftsleitung eines jeden Unternehmens ist für das Treffen von Managemententscheidungen zuständig, während die Arbeitnehmer für die Umsetzung, Einhaltung und Durchführung der getroffenen Entscheidungen verantwortlich sind.

„DEN WERT DER ARBEITNEHMERINNEN UND ARBEITNEHMER ANERKENNEN“ VON PORTUGAL

Es ist wichtig, dass die Arbeitgeber den Wert der Arbeitnehmer erkennen und sich bemühen, deren Anliegen, Bedürfnisse und Feedback im Allgemeinen anzuhören. Die dritte und letzte Empfehlung, die jedoch nicht weniger wichtig ist, lautet, zu handeln. Nachdem sie in eine gute Kommunikationsstruktur investiert haben, müssen die Arbeitgeber alle erfassten Informationen sammeln und dementsprechend handeln, indem sie den Arbeitnehmern die Ausbildung oder die Bedingungen bieten, die sie benötigen, und ein Umfeld schaffen, in dem sich die Arbeitnehmer unterstützt, geschätzt und motiviert fühlen, ihr Bestes zu geben. Es wäre sinnlos, eine gute Kommunikation zu haben, ohne sie zu nutzen, um die Ergebnisse zu verbessern.

„DIE AUCHAN-ARBEITER“ VON POLEN

Erstens schätzen die Arbeitnehmer in Krisensituationen den persönlichen Kontakt und die mündliche Kommunikation am meisten, wie die vom IPA im Rahmen des aktuellen Projekts durchgeführte Umfrage unter einer Gruppe von Auchan-Arbeitnehmern ergab. Daher wird empfohlen, trotz der Benutzerfreundlichkeit und Effizienz digitaler Hilfsmittel den persönlichen Kontakt in der Krisenkommunikation, so weit wie möglich und machbar, zu nutzen. In der Praxis bedeutet dies, dass ein Q&A-Service (wie oben beschrieben), der zu 100 % digital betrieben wird, die direkte, wechselseitige Kommunikation nicht ersetzen sollte. Wenn ein breites Publikum erreicht werden soll und ein Treffen vor Ort nicht möglich ist, empfiehlt sich ein virtuelles Rathaus, in dem die Unternehmensleitung persönlich Informationen austauschen und eine Live-Frage-Antwort-Diskussion mit den Arbeitnehmern führen kann, auch mit denen, die sich an zerstreuten Standorten befinden.

Während der COVID-19-Pandemie organisierte Budimex, ein polnisches Bau- und Entwicklungsunternehmen, eine Reihe von Online-Webinaren mit den Beschäftigten. Arbeitnehmer, die offline und vor Ort tätig sind, müssen unter Umständen direkt von den Managern auf Standortebene informiert und konsultiert werden und von Gewerkschaftsvertretern auf Standortebene unterstützt werden, wie dies beispielsweise bei den Beschäftigten in den Geschäften von Auchan PL der Fall war. 2. Zweitens ist es wichtig, die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zu beobachten, bzw. zu erkennen und ihnen Unterstützung anzubieten, um ihnen bei der Bewältigung der Krisensituation zu helfen: Klärung von Zweifeln, Milderung des Gefühls der Unsicherheit und Überwindung des Gefühls der Isolation sowie Einholung von Feedback zu den eingeführten Maßnahmen. Neben dem Einsatz von Kommunikationsinstrumenten, die ein aktuelles Feedback der Arbeitnehmer ermöglichen, kann eine anonyme Umfrage durch externe Berater durchgeführt werden, um einen systematischeren und umfassenderen Einblick zu erhalten. Während der Pandemie im Jahr 2020 gab Auchan PL eine solche Meinungsumfrage unter seinen Arbeitnehmern in Auftrag, um herauszufinden, wie sie mit den krisenbedingten Herausforderungen zurechtkamen und wie sie die vom Unternehmen ergriffenen Maßnahmen, einschließlich der Arbeitsorganisation, bewerteten. (Es ist erwähnenswert, dass einige Arbeitnehmer eine Wahlmöglichkeit hinsichtlich der Arbeitsorganisation hatten). 3. Drittens muss das Unternehmen, um die Krise effizient zu bewältigen, auf die festgestellten Bedürfnisse der Arbeitnehmer und die von ihnen berichteten Probleme eingehen. Als die Arbeitnehmer der Auchan-Filialen es beispielsweise mit aufmüpfigen Kunden zu tun hatten, die sich weigerten, die Hygienevorschriften einzuhalten, und Konflikte provozierten, stellte die Rechtsabteilung des Unternehmens, auf Intervention der Gewerkschaften, den Arbeitnehmern eine standardisierte Reihe von Antworten auf die am häufigsten genannten Argumente zur Verfügung, die die Arbeitnehmer in solchen Situationen verwenden konnten. In den Fällen, in denen Kunden so weit gingen, dass sie die Auseinandersetzungen mit Auchan-Arbeitnehmern aufzeichneten und die Videos auf Youtube veröffentlichten, unterstützte das Unternehmen die Arbeitnehmer bei entsprechenden Rechtsstreitigkeiten, um die Entfernung der Inhalte aus dem Internet zu erreichen.

„DIE BEDEUTUNG DER GEWERKSCHAFTEN“ VON MONTENEGRO

Die wirtschaftliche und gesundheitliche COVID19 Krise in Montenegro hat eine Reihe von Fragen aufgeworfen, was die Arbeitsbeziehungen und den sozialen Dialog im Allgemeinen betrifft. Obwohl die Wirtschaft ein beträchtliches Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an widrige Umstände bewiesen hat, wurden viele Lücken festgestellt, die die Situation weiter erschwert haben. Die Flexibilität von Unternehmen und Arbeitnehmern, sowie Fördermittel und staatliche Beihilfen ermöglichten es, Entlassungen in großem Umfang zu vermeiden, was angesichts der Schwere der Krise als Privileg angesehen werden kann. Eine große Unterstützung für das Überleben von Arbeitsplätzen boten auch die Informationstechnologien und verschiedene digitale Werkzeuge, die zeitweise die einzige Kommunikationsinfrastruktur darstellten, was an sich schon ein neuer Wert ist, der in Zukunft weit verbreitet sein wird. Um den sozialen Dialog in Krisenzeiten zu stärken und die diesbezüglichen Aktivitäten genauer zu planen, ist es notwendig: – auf Unternehmensebene in Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft oder dem Arbeitnehmervertreter, wenn es keine Gewerkschaft gibt, einen Notfallplan zu entwickeln, der den Umfang des sozialen Dialogs in Krisensituationen, sowie die Regeln und Pflichten des Arbeitgebers hinsichtlich der Beteiligung am Entscheidungsprozess detailliert festlegt. – Gesetzliche Stärkung der Position und Rolle der Arbeitnehmervertreter in Unternehmen ohne Gewerkschaften – Schaffung einer digitalen Infrastruktur für eine effizientere Kommunikation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

„DIE DREISEITIGE ZUSAMMENARBEIT“ VON ITALIEN

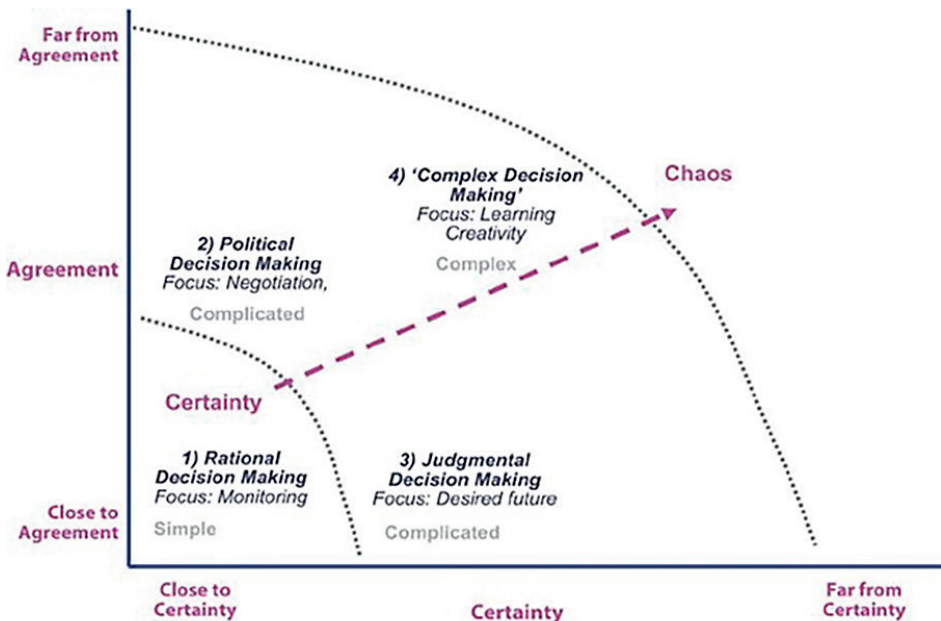
Während der Covid-19-Pandemie gab es ein dreigliedriges System der Zusammenarbeit, in dem die Institutionen die Rolle des rechtlichen „Übersetzers“ der von den Sozialpartnern in Italien gemachten Vorschläge erfüllten. Es wird Folgendes berichtet: 1. Das gemeinsame Regelungsprotokoll für Maßnahmen zur Bekämpfung und Eindämmung der Ausbreitung des Covid-19-Virus am Arbeitsplatz vom 14. März 2020; 2. das Vereinbarungsprotokoll zur Vorbeugung und Sicherheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst im Zusammenhang mit dem Gesundheitsnotstand vom 3. April 2020; 3. das gemeinsame Regelungsprotokoll zur Eindämmung der Ausbreitung von Covid-19 auf Baustellen vom 24. April 2020; 4. Das gemeinsame Regelungsprotokoll zur Eindämmung der Ausbreitung von Covid-19 im Transport- und Logistiksektor vom 26. April 2020; 5. das nationale Protokoll zur Umsetzung von Geschäftsplänen zur Aktivierung von außerordentlichen Anti-SARS-Cov-2 / Covid-19-Impfstellen am Arbeitsplatz vom 6. April 2021. 12 Eine weitere bewährte Praxis ist die Einrichtung gemeinsamer Gremien, die in Tarifverträgen vorgesehen sind und in regelmäßigen Abständen Fragen der Arbeitsorganisation erörtern (z. B. Entlohnungssysteme, Arbeitssicherheit). Schließlich kommt das sogenannte „worker buy out“ zum Tragen, das die Rettung des Unternehmens oder eines Teils davon durch die Arbeitnehmer, die das Eigentum übernehmen, zum Ziel hat. Im Grunde genommen bilden die Arbeitnehmer

eines in der Krise befindlichen Unternehmens (auch im Rahmen eines Insolvenzverfahrens) ein Unternehmensvehikel in Form einer Genossenschaft, in der die ihnen zustehenden Beträge in Form von Abfindungen und Vorschüssen auf das Arbeitslosengeld zusammengeführt werden, um dann das in der Krise befindliche Unternehmen zu erwerben. Neben dem Beitrag der Arbeitnehmer wird die Maßnahme von der Foncooper und dem Sonderfonds für Interventionen zur Sicherung des Beschäftigungsniveaus finanziert. Diese Praxis stellt eines der wirksamsten Modelle der direkten Beteiligung am italienischen Rechtssystem dar; die Arbeitnehmer werden zu Unternehmern und legen Unternehmensstrategien für die Wiederaufnahme der Produktion fest.

„AGILITÄT UND RETROSPEKTIVITÄT“ VON DEUTSCHLAND

(2) Arbeit in agilen Teams

Immer mehr Unternehmen setzen auf Agilität, um der VUCA-Welt zu begegnen. Agiles Arbeiten ist längst nicht mehr nur ein Thema für Silicon Valley Startups. Das „neue Arbeiten“ wird vorangetrieben, weil Teams dank agiler Methoden, Strukturen und eines agilen Mindsets viel besser mit komplizierten und komplexen Rahmenbedingungen umgehen können. Agilität ist immer dann eine Antwort, wenn das Umfeld eines Teams komplex wird.

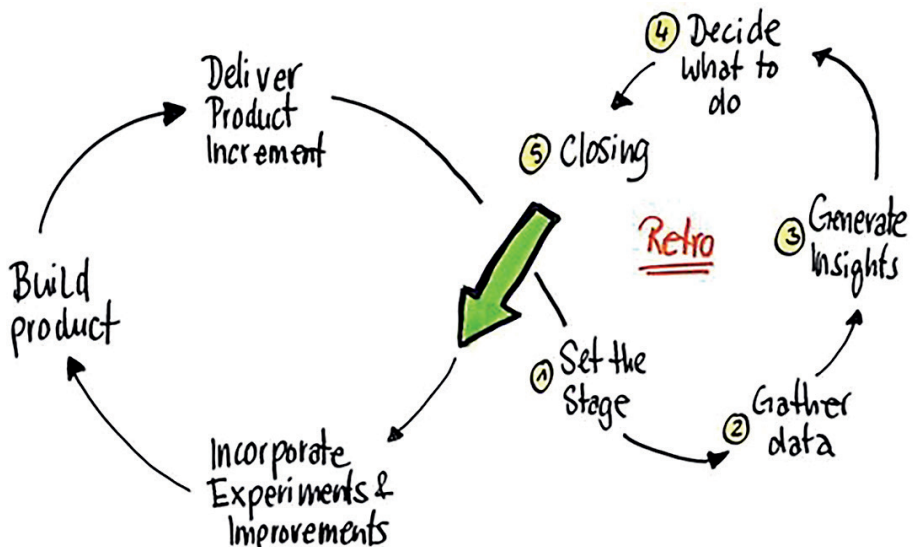


Source: Adapted from Stacey (1996, p. 47)

Die Stacey-Matrix zeigt das Entscheidungsumfeld, in dem ein Team arbeitet. Aus diesem Grund sollte die Arbeit mit prototypischen Experimenten und Kundenforschung, Hand in Hand mit dem Aufbau agiler Teams gehen. Diese setzen sich aus Experten verschiedener Disziplinen zusammen. Diese funktionsübergreifende Zusammenarbeit trägt dazu bei, verschiedene Perspektiven zu vereinen. So bauen sie Wissen auf, mit dem sie die Probleme einer definierten Gruppe von Menschen lösen. Die interdisziplinäre Ausrichtung und die damit verbundenen Freiräume machen ein agiles Team in diesem Zusammenhang erfolgreicher als eine singuläre Fachabteilung.

Retrospektiven sind Besprechungen, deren Ziel es ist, aus der Vergangenheit zu lernen. „Retrospektive“ bedeutet „Zurückblicken“. Die Teammitglieder blicken gemeinsam zurück und bewerten, was gut und was schlecht gelaufen ist. Sie analysieren, warum etwas gut gelaufen ist oder von den Erwartungen abgewichen ist, damit sie Verbesserungsmaßnahmen formulieren und umsetzen können. Erfahren Sie, warum Retrospektiven im agilen Arbeitsablauf so wichtig sind und worauf Sie bei der Durchführung achten sollten.

Eine Retrospektive funktioniert wie eine Feedbackschleife. Nach einem bestimmten Zeitraum betrachtet man die Prozesse und die Zusammenarbeit im Team. Das Ziel ist es, Hürden schneller zu erkennen und Lösungen zu finden. Dabei kann es sich um ein Automatisierungsprojekt, einen „Flaschenhals“ zu externen Teams oder eine zwischenmenschliche Konfliktlösung handeln.



Quelle: Iterative Lifecircle (<https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-teams/was-sind-retrospektiven/>)

Eine Erkenntnis, die wir gewonnen haben: für die gemeinsame Entscheidungsfindung ist mehr Arbeit notwendig

Zweitens: Die wichtigste Schlussfolgerung aus der Untersuchung ergab den Bedarf an gemeinsamer Arbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zur Verbesserung der Entscheidungsfindung im Unternehmen, insbesondere in Krisenzeiten.

Diese Schlussfolgerung ist ein grundlegender Gesichtspunkt für die künftige Zusammenarbeit. Der wichtigste Gesichtspunkt ist, dass er sowohl von den Arbeitnehmern als auch von den Arbeitgebern als Ergebnis der zu Beginn des Projekts durchgeführten Primärerhebung genannt wurde. Während die Arbeiter der Meinung sind, dass sich die Zeiten geändert haben und eine künftige Krise sowie die „neue Normalität“ mehr gemeinsame Arbeit erfordern würden, sind die Arbeitnehmer der Meinung, dass sie in den Konsultations- und Entscheidungsfindungsprozessen nicht sehr proaktiv sind.

Nachfolgend eine Tabelle mit einer kurzen Zusammenfassung der gemeinsamen Arbeit und der Bedeutung sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmer.

| Gemeinsame Arbeit für eine bessere Einbeziehung. Eine wirksame Einbeziehung der Arbeitnehmer in die Entscheidungsfindungsprozesse im Unternehmen erforderte mehr Arbeit, die von beiden Seiten regelmäßig und nachhaltig geleistet wurde. | |
|--|---|
| RELEVANZ FÜR DIE ARBEITGEBER | RELEVANZ FÜR DIE ARBEITNEHMER |
| <p>Für die Arbeitgeber ist das Engagement ihrer Arbeitnehmer der Schlüssel zu besseren Arbeitsergebnissen und zur Erfüllung der Unternehmensziele.</p> | <p>Die Arbeitnehmer fühlen sich berechtigt, ihre Meinung einzubringen und sich an den Entscheidungsprozessen zu beteiligen.</p> |
| <p>Die Einbeziehung in die Entscheidungsfindung in den Führungsprozessen schafft zufriedenerer Arbeitnehmer, die effektiver und effizienter sind.</p> | <p>Sie verhalten sich proaktiver und fühlen sich stärker für die gemeinsamen Ergebnisse des Unternehmens verantwortlich.</p> |
| <p>Die strukturellen Veränderungen im Unternehmen in Krisenzeiten werden von überzeugten Arbeitnehmern leichter und gewissenhafter durchgeführt.</p> | <p>Sie sind zufriedener und erledigen ihre Aufgaben mit besserer Qualität.</p> |

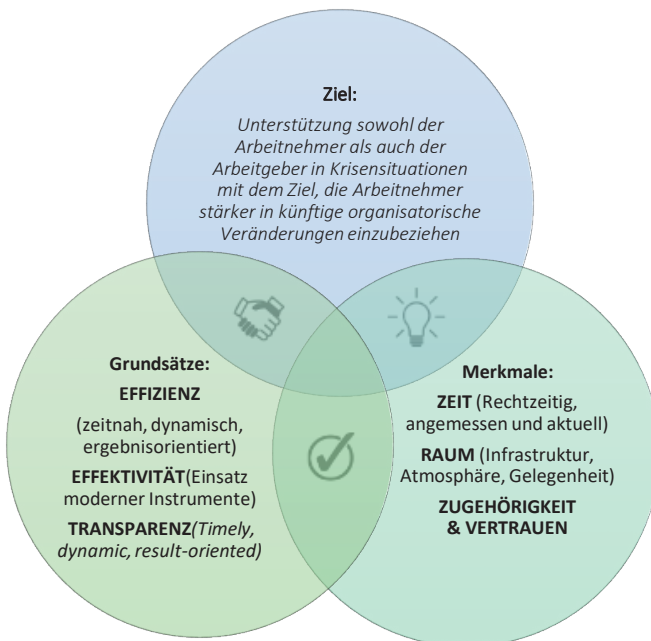
Empfehlungen

Die Empfehlung an die Arbeitgeber lautet, das oben skizzierte Modell mit einem starken Impuls in den Instrumenten zu nutzen, wie z.B. die Schaffung des Internen Sozialen Netzwerks durch Digitalisierungsmittel, um an die Qualität der Meinungen ihrer Arbeitnehmer zu glauben und ihnen Handlungsspielraum zu geben.

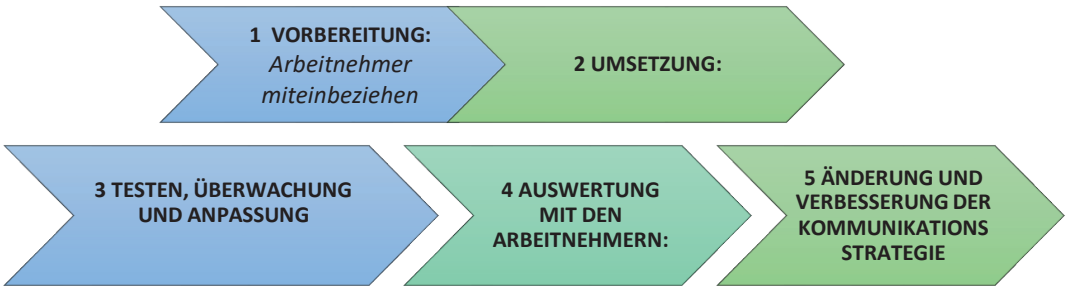
Die Empfehlung an die Arbeitnehmer lautet, ihre Beteiligung und Einbeziehung in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens zu erhöhen, da sie ein Teil des Unternehmens sind und es ihr ureigenes Recht ist, an jeder Entscheidung beteiligt zu sein. Verschaffen Sie ihrem Recht Geltung, über Unternehmensentscheidungen, die sich direkt auf ihre Arbeitsbedingungen auswirken, informiert und konsultiert zu werden. Experimentierende Handlungsfähigkeit im Arbeitsleben wird ihre Zufriedenheit als menschliche Wesen erhöhen.

ZUSAMMENFASSUNG

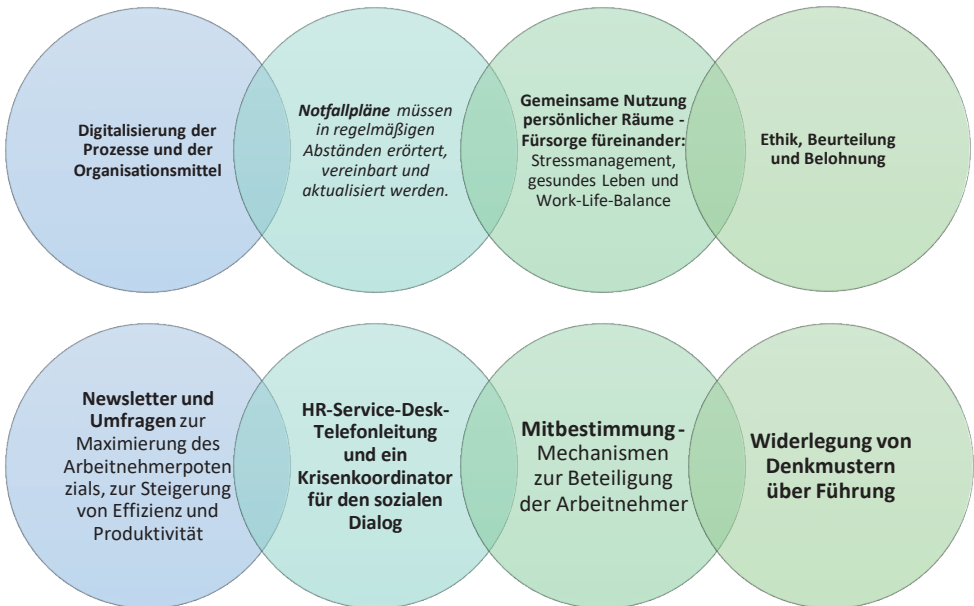
DAS KOMMUNIKATIONS- UND ZUSAMMENARBEITSMODELL (KZM)



DER STRATEGIEZYKLUS



INSTRUMENTE



BEWÄHRTE PRAKTIKEN UND GEWONNENE ERKENNTNISSE

SPANIEN: „Athenaeum“ ein Raum für Diskussionen innerhalb des Unternehmens.

SERBIEN: „ Den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zuhören“.

PORTUGAL: „ Den Wert der Arbeitnehmer anerkennen“.

POLEN: „Die Auchan Arbeiter“ – der persönliche Kontakt in der Krisenkommunikation wird so weit wie möglich und machbar genutzt“.

MONTENEGRO: „ Die Bedeutung der Gewerkschaften“.

ITALIEN: „ Die dreiseitige Zusammenarbeit“.

DEUTSCHLAND: „ Agilität und Retrospektivität“.

EINE LEKTION, DIE WIR GELERNT HABEN: MEHR ARBEIT FÜR DIE GEMEINSAME ENTSCHEIDUNGSFINDUNG IST NOTWENDIG

Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer sollten gemeinsam an der Verbesserung der Entscheidungsfindung im Unternehmen arbeiten, insbesondere in Krisenzeiten.



Sole responsibility lies within autor. The European Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained therein.



Funded by
the European Union



Confederación Sindical
Independiente



Bildungswerk der Sächsischen
Wirtschaft gGmbH



Associação Sindical
Independente



Confederazione dei Sindacati
Autonomi dei Lavoratori



Unija poslodavaca Srbije



Instytut Spraw publicznych



Associação Sindical do Pessoal
Administrativo da Saúde



Unija poslodavaca
Crne Gore