

Beitrag zum Buch Gerd Peter (Hg.), Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik, VSA-Verlag Hamburg (erscheint im Frühjahr 2007)

Klaus Pickshaus

Gute Arbeit - Vom Projekt zum gewerkschaftlichen Arbeitsfeld? Versuch einer Zwischenbilanz¹

Unter dem Begriff „Gute Arbeit“ sind in den letzten beiden Jahren eine Vielfalt von Initiativen und Projekten an die Öffentlichkeit getreten, die in der Regel ihren Impuls aus den Gewerkschaften erhielten.

Dazu zählt nicht zuletzt die im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ angestoßene repräsentative Studie „Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen“, die finanziert vom Bundesarbeitsministerium im Jahre 2005 veröffentlicht wurde. Auf der Grundlage einer repräsentativen Befragung werden Kriterien und Elemente von „guter Arbeit“ herausgearbeitet, zu denen neben Einkommens- und Beschäftigungsstabilität vor allem kreative und sinnvolle Arbeitsinhalte sowie soziale Anerkennung und Schutz der Gesundheit gehören.

Basierend auf Ergebnissen dieser Studie ist mittlerweile das Vorhaben eines DGB-Index Gute Arbeit entwickelt worden, mit dem die spezifische Sichtweise von abhängig Beschäftigten auf die Qualität der Arbeit in der Öffentlichkeit sichtbar gemacht werden soll. Der Index Gute Arbeit wird im ersten Quartal 2007 erstmals veröffentlicht werden.

In den Gewerkschaften und im DGB hat „gute Arbeit“ als Handlungsfeld eine deutliche Aufwertung erfahren: Dies drückt sich aus im Beschluss des Bundeskongresses des DGB im Mai 2006 zum Thema „Arbeit der Zukunft – humane und gute Arbeit stärken“. Dies wird ferner darin sichtbar, dass beispielsweise die IG BCE eine eigene Initiative Gute Arbeit vorbereitet. Mit einer wissenschaftlichen Konferenz „Gute Arbeit - schlechte Arbeit“ griff das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) schon im November 2004 das Thema auf. Und publizistisch bietet die Zeitschrift „Gute Arbeit“ (früher Arbeit & Ökologie-Briefe, ab Januar 2005 im AiB-Verlag) einen festen Platz für Informationen und Erörterungen im gesamten gewerkschaftlichen und wissenschaftlichen Bereich.

Auch in gewerkschaftsnahen Bereichen der Kirchen werden die Impulse aufgegriffen: Das belegt das europäische Netzwerk „Gute Arbeit/Good work“ aus der evangelischen „Kirche in der Arbeitswelt“ ebenso wie Aktivitäten der katholischen Betriebsseelsorger, die gute Arbeit zum Schwerpunkt ihrer Bundesversammlung 2006 machten.

Das Projekt Gute Arbeit der IG Metall, offiziell 2004 gestartet mit einer Laufzeit bis 2007, ist inzwischen für viele Initiativen ein wichtiger Bezugspunkt und konnte auf dem Kongress „Gute Arbeit - Eine bessere Arbeitswelt ist machbar“ am 6./7. Dezember 2006 in Berlin mit ca. 350 Teilnehmenden aus Betrieben, Beratungseinrichtungen, Wissenschaft und Gewerkschaften eine Zwischenbilanz ziehen. Nicht nur die geschilderte Resonanz weit über

¹ In diese Zwischenbilanz sind zahlreiche Anregungen und Erfahrungen aus der Arbeit des gesamten Projektteams Gute Arbeit eingegangen, für die ich meinen Kolleginnen und Kollegen Andrea Fergen, Hilde Wagner, Werner Feldes und Günter Kasch danke.

die IG Metall hinaus, sondern vor allem die eingeleitete Re-Etablierung eines arbeitspolitischen Handlungsfeldes innerhalb der Gewerkschaft konnte auf dem Kongress dokumentiert werden.²

Agenda setting: „Gute Arbeit“

Offensichtlich ist „Gute Arbeit“ mittlerweile zu einem Anliegen zahlreicher Initiativen im gewerkschaftlichen und arbeitspolitischen Bereich geworden. Und dies zu einem Zeitpunkt und in einem Umfeld, in dem sich die Konstellationen für Humanisierungsvorhaben eher verschlechtert haben. Schließlich lassen Kurzfristökonomie sowie Standort- und Kostensenkungswettbewerb vielerorts die Qualität der Arbeit zu einer Restgröße schrumpfen. Symptomatisch hierfür sind die Auseinandersetzungen um Arbeitszeitverlängerungen. Unter dem Slogan „Hauptsache Arbeit“ werden zudem Qualitätsstandards durchlöchert und gesetzliche Schutzniveaus mit der gewollten Folge dereguliert, dass auch die Ansprüche der Menschen, die Arbeit haben oder in Arbeit wollen, weiter abgesenkt werden.

Gegen diesen Mainstream konnte „Gute Arbeit“ als ein Ergebnis eines erfolgreichen Agenda settings durch die Gewerkschaften auf die öffentliche Tagesordnung gesetzt werden, da offenkundig in den Betrieben hierfür Bedarf bestand. Beginnen wir mit einem kurzen Rückblick.

In einem „Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive“ haben Hans-Jürgen Urban und ich im November 2002 die Chancen und Themen für eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik sondiert.³ Unsere Argumentation in Kürze: Nach einem „arbeitspolitisch verlorenen Jahrzehnt“ der 90er Jahre mit Einkommens- und Arbeitsplatzfragen als Schwerpunkten hatte sich ein erheblicher Problemstau und Handlungsdruck entwickelt. In nahezu allen Feldern der Arbeits- und Leistungsbedingungen sowie der Arbeitszeit waren die Gewerkschaften in die Defensive geraten. In vielen Bereichen war sogar ein Rollback ehemaliger Humanisierungserfolge sichtbar.

Unsere These lautete deshalb: „Ob sich die Gewerkschaften als durchsetzungsfähige Reformkraft im Betrieb (und damit letztlich auch in der Gesellschaft) werden zurückmelden können, wird nicht zuletzt von ihrer Fähigkeit und Bereitschaft abhängen, ein arbeitspolitisches, Einzelthemen integrierendes Reformkonzept für eine moderne, humane Arbeitswelt zu entwickeln. Wir sind der festen Überzeugung, dass die konkrete Utopie einer ‚guten Arbeit‘ auch heute, allem Wertewandel zum Trotz, weitreichende Ausstrahlungskraft erzeugen könnte.“

Sollte eine solche neue Initiative handlungsmächtig werden, musste sie sich allerdings auf die Konflikt- und Problemdimensionen des gegenwärtigen Umbruchs in der Arbeitswelt beziehen. Mit anderen Worten: Gegenüber den Konzepten einer „Humanisierung der Arbeit“ aus den siebziger und achtziger Jahren waren neue inhaltliche Akzente zu setzen.

² Eine Dokumentation des Kongresses „Gute Arbeit - Eine bessere Arbeitswelt ist machbar“ ist über die Extranet- und Internet-Seiten des Projekts Gute Arbeit erhältlich (www.igmetall.de/gutearbeit).

³ Klaus Pickshaus/Hans-Jürgen Urban, Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 10-11/2002, S. 631 ff. Eine erweiterte Fassung in: Jürgen Peters/Horst Schmitthener (Hrsg.): Gute Arbeit, Hamburg 2003, S. 264 ff.

Während in der alten Humanisierungspolitik die Implementierung neuer Technologien mit ihren Folgen und Probleme tayloristischer Arbeitsorganisation im Zentrum standen, rücken heute die Spezifika der Arbeits- und Betriebsorganisation eines „flexiblen Kapitalismus“ (Stichwort: „atmende Fabrik“) in den Vordergrund. Hierbei erscheinen oftmals sogar alte Humanisierungskriterien wie Selbstständigkeit und Ganzheitlichkeit in der Arbeit verwirklicht, gleichzeitig werden aber diese Arbeitsformen von einem massiven Gesundheitsverschleiß begleitet („Arbeiten ohne Ende“).⁴ Dies verlangt auch arbeitswissenschaftliche Innovationen.

Statt einer Expertenorientierung war ferner die Beteiligung der Beschäftigten als eigene „Experten guter Arbeit“ ins Blickfeld zu nehmen, und es musste der intensiveren Verschränkung von Arbeits- und Lebenswelt Rechnung getragen werden. Hierbei waren zweifellos auch systematisch Gender-Aspekte zu berücksichtigen.

Aber auch die Themenschwerpunkte einer neuen Initiative zur humanen Gestaltung der Arbeit waren aus der aktuellen Problemlage her zu bestimmen, was einen intensiven Dialog mit der Wissenschaft bei der Konzeptionierung eines gewerkschaftlichen Projekts Gute Arbeit verlangte.⁵ Dass Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung ebenso wie eine zunehmende Prekarisierung von Beschäftigungsformen die dominierenden Herausforderungen des Umbruchs in der Arbeitswelt bilden, gehörte ebenso wie die Folgen des demografischen Wandels für eine alternsgerechte Gestaltung der Arbeit zu den Ergebnissen dieses Diskussionsprozesses, in deren Folge die Initiative auf diese drei Schwerpunkte fokussiert wurde.

„Gute Arbeit“ wurde bewusst als „Kommunikationsbegriff“ gewählt, da er aus der Tariftradition der IG Metall („Tarifreform 2000“) stammte und auch für internationale Debatten (ILO: decent work, EU: Qualität der Arbeit) anschlussfähig erschien. Dies erleichterte die Akzeptanz nicht nur innerhalb der IG Metall, sondern bot auch eine Kooperationsachse zwischen Tarif- und Betriebspolitikern sowie den Arbeits- und Gesundheitsschützern. „Gute Arbeit“ sollte als thematische und organisatorische Querschnittsorientierung angelegt werden.

Die Arbeits- und Gesundheitsschützer konnten in das gemeinsame Vorhaben wichtige inhaltliche Impulse einbringen. Das breite Präventionsverständnis und der Auftrag zur „menschengerechten Gestaltung der Arbeit“, die als Folge der europäischen Rechtsetzung auch das deutsche Arbeitsschutzrecht seit Mitte der 90er Jahre prägten, stärkten die betriebspolitischen Handlungsmöglichkeiten für „Gute Arbeit“, zumal die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte hierdurch eine erhebliche Aufwertung erfuhren. Diese bislang unausgeschöpften Handlungschancen galt es zu nutzen - gerade angesichts zunehmender Deregulierungsbestrebungen und permanenter Versuche einer wettbewerbpolitischen Vereinnahmung. Für den gewerkschaftlichen Arbeitsschutz bot das gemeinsame Projekt die Möglichkeit, aus einer Nischensituation herauszukommen und zentrale Strategiefelder mit zu beeinflussen.

⁴ Zu solchen neuen Arbeitsformen vgl. Hilde Wagner (Hg.), „Rentier' ich mich noch“? Neue Steuerungsformen im Betrieb, Hamburg 2005

⁵ Vgl. hierzu den Bericht über einen gemeinsamen Workshop von IG Metall und mehreren Wissenschaftseinrichtungen im Vorfeld des Projektstarts in: Richard Detje/Klaus Dörre/Hans-Jürgen Urban: Benötigen wir eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeit? In: Gewerkschaftliche Monatshefte 8-9/2003, S. 492 ff.

Zwischenbilanz I: politisches Profil

Mehr als zwei Jahre Projektlaufzeit erlauben eine erste Zwischenbilanz, die auch das politische Profil der IG-Metall-Initiative genauer bestimmen lassen.

Angesichts der schwierigen betrieblichen und gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen ist sicherlich Dieter Sauer in seiner Bewertung auf der WSI-Konferenz 2004 zuzustimmen: „Wer sich heute "Gute Arbeit" auf die Fahne schreibt meint eigentlich die schlechte Arbeit, gegen die es sich zu wehren gilt.“⁶ In einem „Schwarzbuch“ (Krank durch Arbeit. Arbeitsbedingungen – Gesundheitsrisiken – Gegenwehr) zum Start des Projektes haben wir eine Bilanz der Arbeitsbedingungen präsentiert, die den Handlungsbedarf unterstreicht.

Das Profil des Projekts ist von Beginn an durch mehrere Dimensionen bestimmt gewesen. Diese prägen auch die Aufgaben und Handlungsschritte in den drei Themenbereichen:

Die *erste Dimension* besteht darin, den schlechten Arbeitsbedingungen Grenzen zu setzen und Widerstandslinien aufzubauen. Diese Aufgabe durchzieht alle Handlungsfelder, gewinnt aber in aktuellen Konflikten besondere Brisanz. Dafür drei Beispiele:

Schon zum Start des Projekts waren wir mit der massiven Offensive der Arbeitgeber für Arbeitszeitverlängerungen konfrontiert. Mit dem „Arbeitszeit-TÜV“, einer Gesundheitsverträglichkeitsprüfung von Dauer und Lage der Arbeitszeiten, wurde ein arbeitszeitpolitisches Mobilisierungsinstrument zur Verfügung gestellt, das zugleich in eine mitbestimmte Gefährdungsanalyse der Gesamtheit der Arbeitsbedingungen eingebettet werden konnte. Aufgrund der Nachfrage aus den Betrieben kann mittlerweile der „Arbeitszeit-TÜV“ gemeinsam mit einer excelbasierten Software angeboten werden.

Der Konflikt um die Erholzeiten - eine baden-württembergische Tarifregelung, die von den Arbeitgebern im Tarifkonflikt 2005/2006 gekündigt wurde - hatte geradezu symbolische Bedeutung. Schließlich war dies eine der ersten tariflichen, im dreiwöchigen Arbeitskampf 1973 erreichten Humanisierungserfolge, die nunmehr von den Arbeitgebern attackiert wurde, während gleichzeitig Arbeitsverdichtung und Verkürzung der Taktzeiten die Arbeitsbedingungen eh schon verschlechtert hatten. Mit einem Material „Gute Arbeit braucht Erholzeiten“ bereitete das Projekt Gute Arbeit die arbeitswissenschaftliche Bedeutung von Erholzeiten auf und belegte angesichts alternder Belegschaften unter hohem Leistungsdruck ihre verallgemeinerbare Aktualität.

Ein dritter Beleg für die notwendige Widerstandsdimension wird in dem zunehmenden Druck der Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen auf die Standards guter Arbeit deutlich. Prekäre Arbeit in Form befristeter und Leiharbeitsverhältnisse sowie Minijobs weitet sich - politisch gefördert - stark aus. Mittlerweile bezeichnet die Bundesagentur für Arbeit Leiharbeit als „einen entscheidenden Beitrag für atmende Unternehmen“. Bei den prekären Beschäftigtengruppen ist eine Kumulation von Belastungen und Gesundheitsrisiken feststellbar.⁷ Schon daraus ergibt sich, dass die Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses selbst,

⁶ Dieter Sauer, Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik? In: WSI-Mitteilungen 4/2005, S. 179

⁷ Das Projekt Gute Arbeit legte eine Studie zu prekärer Arbeit im Organisationsbereich der IG Metall vor: „Prekäre Arbeit. Neue Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für die Interessenvertretung“, Frankfurt, Oktober 2006. Vgl. auch Klaus Pickshaus/Frederic Speidel: Gute Arbeit unter dem Druck der Prekarisierung, in: spw 149, Dortmund Mai/Juni 2006, S. 23-26. Siehe auch: http://www.igmetall-zoom.de/06/09/Gute_Arbeit_unter_dem_Druck_der_Prekarisierung.pdf

also die Zurückdrängung prekärer Elemente wie Befristungen und Leiharbeit, wesentliche Voraussetzung und Bedingung humaner Arbeitsbedingungen ist. Dabei stellt sich ein Dreiklang an Aufgaben: Erstens muss es darum gehen, prekäre Beschäftigungsverhältnisse einzudämmen und dafür auch die Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen der Stammbeschäftigten zu erschließen (z.B. Begrenzung der Quote an Leiharbeit, Einfluss auf Personalplanung). Zweitens ist auf der Regulierungsebene - gegebenenfalls durch gute betriebliche Vereinbarungen - der Grundsatz „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ (im EU-Recht Equal Pay und Equal Treatment) durchzusetzen. Und nicht zuletzt geht es auch um die Organisierung und Mobilisierung von prekär Beschäftigten. In den IG-Metall-Bezirken Berlin/Brandenburg/Sachsen und jetzt auch Nordrhein-Westfalen sind hierzu eigene Kampagnen mit dem Schwerpunkt Leiharbeit gestartet worden.

Die *zweite Dimension* des Projektprofils, die eng mit der Widerstandsdimension verknüpft ist, besteht in der Entwicklung eigener Konzepte von „Guter Arbeit“ bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Das Spektrum reicht von gesundheitsverträglichen Arbeitszeiten, ergonomischen Schichtplänen sowie Konzepten altersgerechter und lernförderlicher Arbeitsgestaltung über neue Leistungsbemessungssysteme bis hin zu Konzepten qualifizierter Gruppenarbeit. Dabei geht es in erster Linie darum, neue Fragen z.B. aus den Folgen des demografischen Wandels aufzugreifen und für die betriebs- und tarifpolitischen Interventionsmöglichkeiten umsetzbar zu machen.

Gerade die Fragen des demografischen Wandels, die oftmals von den Betriebsräten noch nicht als aktuelle Aufgabe empfunden werden, galt es so zu bearbeiten, dass angesichts des sozialpolitischen Missbrauchs des Demografie-Themas im Rahmen der „Rente 67“ konkretes betriebliches Handeln ermöglicht wurde. Auf der bundesweiten Tarifkonferenz im Oktober 2005 konnte aus bisherigen betrieblichen Erfahrungen des Projekts geschlussfolgert werden, dass es „im ersten Schritt immer darum (geht), den konkreten Handlungsbedarf im Betrieb zu ermitteln und eine altersbezogene Bestandsaufnahme zu machen. Daraus können sich dann unterschiedliche Handlungsschwerpunkte ergeben: das kann Qualifizierung und Personalentwicklung im Erwerbsverlauf sein, das können auch präventive, altersgerechte Arbeitsgestaltung oder das Thema Gesundheitsmanagement sein, um insbesondere Lösungen für gesundheitlich eingeschränkte zu entwickeln. Schließlich spielt auch die Frage von Arbeitszeitgestaltung und Regelung eines Altersübergangs eine zunehmende Rolle“.⁸

Praktische Relevanz fanden diese Impulse aus dem Projekt in zwei bemerkenswerten Initiativen:

Einmal im Tarifvertrag zu altersgerechter Arbeit in der Stahlindustrie, der im September 2006 abgeschlossen wurde und erstmals Maßnahmen aus einer Altersstrukturanalyse verlangt.

Zum anderen in einer betriebspolitisch angelegten Aktion Tatort Betrieb des Bezirks Baden-Württemberg unter dem Motto „Erst ausgepresst - dann abserviert. Humane Arbeit für Jung und Alt“, mit der das Thema altersgerechtes Arbeiten kampagnengerecht aufbereitet und umgesetzt wird.

⁸ Klaus Pickshaus, Gute Arbeit als qualitativer Zukunftsentwurf im demografischen Wandel, in: Berthold Huber/Oliver Burkhard/Hilde Wagner (Hrsg.): Perspektiven der Tarifpolitik, Hamburg 2006, S. 235

Konzeptionelles Neuland betrat das Projekt Gute Arbeit auch bei der leistungspolitischen Regulierung vor allem im Angestelltenbereich: Neben einer Handlungshilfe zu „ERA und gute Arbeit“ mit dem Schwerpunkt des Umgangs mit Belastungen wurde in einem Pilotbetrieb (Airbus) bei der ERA-Umsetzung erprobt, wie beteiligungsorientiert arbeitnehmerorientierte Kennziffern in indirekten Bereichen zur Leistungsbemessung entwickelt werden können. Dabei wurde nicht nur herausgearbeitet, dass Kennziffern als Referenzpunkte für eine Objektivierung von Leistung mehrere Bedingungen erfüllen müssen, sondern solche Kennziffern waren auch in der betrieblichen Praxis auffindbar: Diese müssen von den Beschäftigten unter ihrer eigenen aktiven Beteiligung beeinflussbar sein. Sie müssen ferner - realistisch gesehen - an vorhandenen Kennziffern im Betrieb anknüpfen. Und sie setzen vor allem gesicherte Rahmenbedingungen voraus, um ein betriebswirtschaftlich begründetes Drehen an der Leistungsschraube zu verhindern. Mit diesem Beispiel konnte eine Antwort auf eine alte leistungspolitische Diskussion gegeben werden, dass Kennziffern durchaus auch in indirekten Bereichen mit gering formalisierten Tätigkeiten gefunden werden können.⁹

Die *dritte Dimension* des Projektprofils kann darin gesehen werden, einen Beitrag zu einem arbeitspolitischen Zukunftskonzept zu leisten, das auf die Veränderungen in der Arbeitswelt Antworten entwickelt und Entwürfe für mehr und bessere Arbeitsplätze sowie für eine humane Arbeitsorganisation präsentiert. Solche konzeptionellen Ansätze werden mit betriebs- und branchenorientierten Innovationsstrategien („besser statt billiger“) sowie sozial- und gesellschaftspolitischen Reformalternativen zu verknüpfen sein. Dass die gesellschaftspolitische Auseinandersetzung um Zukunftsentwürfe der Arbeitswelt auf allen Ebenen geführt wird, zeigt nicht zuletzt die Gründung eines Forschungsinstituts durch die internationale Zeitarbeitsfirma Adecco mit dem erklärten Anspruch, Meinungsführerschaft in Fragen der Zukunft der Arbeit zu erlangen.¹⁰

„Gute Arbeit“ wird als Markenzeichen auch vom Bundesarbeitsministerium für das europäische Sozialmodell beansprucht, das im Rahmen des Lissabon-Prozesses nicht nur mehr, sondern auch bessere Arbeitsplätze gewährleisten sollte.¹¹ Als Kriterien guter Arbeit werden genannt: lebenslange Weiterbildung, faire, zumindest die Existenz sichernde Löhne, Arbeitnehmer-Mitbestimmung, Absicherung im Alter und ein Grundsockel an EU-weit gültigen Arbeits- und Gesundheitsschutzregeln. Nun haben gerade die jetzige und die vergangene Bundesregierung den Rückbau des Sozialstaates und seine Überführung in einen „aktivierenden Wettbewerbsstaat“ vorangetrieben. Begründet wird dies unter anderem mit der „Lissabon-Strategie“, nach der die EU „zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt“ zu entwickeln sei. Durchgesetzt wurden dabei weitreichende arbeitspolitische Deregulierungen (Hartz-Gesetze), deren Ergebnisse allen Kriterien guter Arbeit widersprechen.

Für die Gewerkschaften würde darüber hinaus eine vorrangig wettbewerbspolitische Begründung von guter Arbeit auch bedeuten, nur solche Optionen der Arbeitsgestaltung und

⁹ Vgl. hierzu Christoph Ehscheid/Karin Tondorf, Zielvereinbarungen zwischen Managementmethode und Entgeltgrundsatz, in: Christian Brunkhorst/Oliver Burkhard/Manfred Scherbaum (Hrsg.): Eine neue AERA. Tarifverträge für die Zukunft, Hamburg 2006, S. 100-119.

¹⁰ Adecco als Nutznießer und Promotor von prekärer Arbeit versucht damit, dem „Schmuddelimage“ der Branche entgegen zu wirken. Das Adecco-Institut wurde im Jahre 2006 gegründet und hat seinen Sitz in London. Als Vorsitzender dient Wolfgang Clement, der als ehemaliger Wirtschafts- und Arbeitsminister durch die Hartz-Gesetzgebung die enorme Erleichterung von Leiharbeit mit zu verantworten hat. Eine erste vorgelegte Studie des Instituts trägt den Titel „Demographische Fitness 2006“.

¹¹ „Markenzeichen ‚gute Arbeit‘“. Berlin will das europäische Sozialmodell vorantreiben, in: Frankfurter Rundschau vom 28.12.2006

des Gesundheitsschutzes zu begünstigen, die „wettbewerbskompatibel“ sind. Dies wird aber insbesondere unter den Imperativen einer Shareholderökonomie, die Wettbewerbsfähigkeit in immer kürzeren Fristen und globalisierten Vergleichen misst, kontraproduktiv. Insofern wird es für die Gewerkschaften in erster Linie darum gehen müssen, die Ansprüche und Inhalte guter Arbeit aus Sicht der Beschäftigten autonom zu formulieren, diese gegen eine „Diktatur der kurzen Fristen“ zu stärken und eigene Konzept-Kompetenz zu entwickeln.

Eine solche neue Perspektive für Arbeitspolitik konnte mit dem Projekt Gute Arbeit in den unterschiedlichen Praxisfeldern begründet und erprobt werden, wengleich die Einbettung in eine europäische und internationale Dimension nach wie vor zu den unerledigten Aufgaben gehört. Im nationalen Rahmen betrachtet die IG Metall das Projekt Gute Arbeit als einen eigenständigen Beitrag zur „Initiative Neue Qualität der Arbeit“, die vom Bundesarbeitsministerium koordiniert wird und das gemeinsame Handeln unterschiedlicher Akteure weit über die „Arbeitsschutzgemeinde“ hinaus befördern soll.

Zwischenbilanz II: Praxistest

Das Projekt Gute Arbeit stieß von Beginn an auf eine breite Resonanz und Zustimmung vieler betrieblicher und gewerkschaftlicher Aktiver in der IG Metall:

- Von Betriebsräten und Vertrauensleuten werden die thematischen Vorschläge und Produktangebote des Projekts begrüßt. Offensichtlich liegt ein Grund für die spontane Zustimmung auch darin, dass es bislang zu wenig Instrumente gab, die dabei helfen, Arbeitsbedingungen zu analysieren und zu verändern.
- Eine hohe Zustimmung findet die Absicht, arbeitspolitische Aktivitäten wieder in den Vordergrund zu rücken. Die Verknüpfung von „guter Arbeit“ mit Themen der Tarifpolitik oder anderen gewerkschaftlichen Handlungsfeldern erhöhte die Akzeptanz.

Als Kernaufgabe war im Projekt bestimmt worden, die betriebpolitische Handlungsfähigkeit zu stärken. Dies sollte auch auf die tarifpolitische Konzeptdiskussion ausstrahlen. Von daher standen betriebliche Praxistests in den Pilotbetrieben im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Die Gewinnung von Pilotbetrieben war allerdings angesichts der komplizierten betrieblichen Handlungsbedingungen (u.a. durch Standortbedrohungen) schwierig. Dennoch gelang es, bis zu 30 Pilot- und Kooperationsbetriebe aus unterschiedlichen Branchen und allen Teilen der Bundesrepublik zu gewinnen. Einzelne Vorhaben mussten aber auch aufgrund akuter Bedrohungen der Arbeitsplätze oder veränderter Problemlagen ausgesetzt oder sogar aufgegeben werden. In den Pilotbetrieben wurden unter anderem die im Projekt entwickelten Instrumente (z.B. Arbeitszeit-TÜV) erprobt. Die Erfahrungen wurden auf Workshops ausgewertet und weiteren neu hinzu gekommenen Betrieben vermittelt.

Neben dem Arbeitszeit-TÜV konnten eine ganze Reihe weiterer Handlungshilfen, zum Teil auch mit Software-Tools, entwickelt und in Pilotbetrieben eingesetzt werden. Hierfür einige Beispiele:

- Da mit der permanenten Ausweitung von Schichtarbeit der Bedarf an Hilfestellungen wächst, hat das Projekt Gute Arbeit zusammen mit dem TÜV NORD eine grundlegend verbesserte Kooperationsversion der Schichtplan-Software

OPTISCHICHT für Betriebsräte aus dem Organisationsbereich der IG Metall entwickelt, die gemeinsam mit einer Handlungshilfe erhältlich ist. Die Broschüre „Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser“ enthält unter anderem arbeitswissenschaftliche Eckpunkte der Schichtplangestaltung, Hinweise auf grundlegende Rechtsnormen sowie Beispielschichtpläne und Eckpunkte eines betrieblichen Handlungskonzepts.¹²

- Die im Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung kann ein zentrales Instrument zur humanen Arbeitsgestaltung sein. Da oftmals eine ganzheitliche Erfassung aller Belastungen auf Schwierigkeiten stößt, sollen mit der betrieblichen Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen „Psychische Belastungen beurteilen – aber wie?“ Praxiserfahrungen vermittelt werden. Auch diese Handlungshilfe enthält ein betriebliches Umsetzungskonzept und eine begleitende Software wird angeboten.¹³
- Da bei alternden Belegschaften der Anteil von leistungseingeschränkten Beschäftigten zunimmt, können neue Regelungen des Sozialgesetzbuchs IX eines Eingliederungsmanagements für einen integrierten Präventionsansatz genutzt werden. Die Handlungshilfe „Eingliedern statt kündigen. Gesundheit und demografischer Wandel im Betrieb“ bietet mit einer Muster-Betriebsvereinbarung und einem Einführungskonzept zum betrieblichen Eingliederungsmanagement entsprechende Hilfestellung.¹⁴
- Eine Analyse der betrieblichen Alterstruktur bildet in der Regel die Basis für Maßnahmen einer altersgerechten Arbeitsplanung. Entsprechende Instrumente einschließlich Fragebögen zur Qualifikationsanalyse und Gesundheitsförderung enthält die Broschüre „Demografie-Check. Betriebliche Alterstruktur“. Diese Handlungshilfe mit der dazu gehörenden Software wird derzeit bei der Umsetzung des Demografie-Tarifvertrages in mehreren Stahlunternehmen genutzt.¹⁵

Der Kongress „Gute Arbeit - eine bessere Arbeitswelt ist machbar“ zeigte in seiner Vielfalt an Praxispräsentationen, dass immerhin kleine Erfolge in den Betrieben trotz widriger Handlungsbedingungen erreichbar waren.¹⁶ Neben zahlreichen Erfahrungsberichten in den sieben Foren des Kongresses konnten unter dem Motto „Eine bessere Arbeitswelt ist machbar“ Best-practice-Beispiele aus Pilotbetrieben auf mehreren Postern präsentiert werden.¹⁷ Einige Themen als Beispiele:

- „Damit Flexi-Arbeitszeit nicht krank macht“: Das Poster schildert den Einsatz des Arbeitszeit-TÜVs bei ACM Mosolf in Kippenheim, um eine verbesserte

¹² Vgl. hierzu Andrea Fergen/Wolfgang Schweflinghaus: Gute Arbeit im Schichtbetrieb? Empfehlungen zur Gestaltung von Schichtplänen, in: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 11/2006, S. 672-677

¹³ Vgl. hierzu auch Kay Ohl/Klaus Pickshaus: Belastungen abbauen – aber wie? in: Christoph Ehlscheid/Hartmut Meine/Kay Ohl (Hrsg.), Arbeit – Entgelt – Leistung, Frankfurt 2006, S. 472-502

¹⁴ Vgl. hierzu Werner Feldes: Eingliederungsmanagement: Handlungsschritte zur Einführung für betriebliche PraktikerInnen, in: Gute Arbeit, Heft 1/2006, S. 33-35

¹⁵ Vgl. hierzu Werner Feldes: Altersstrukturwandel. Herausforderungen und Handlungsstrategien für Betriebsräte, in: Arbeitsrecht im Betrieb, 7/2006, S. 406-409

¹⁶ Die Praxiserfahrungen der Pilotbetriebe, Handlungshilfen und Praxis-Tools werden in einem „Handbuch Gute Arbeit“ aufbereitet werden.

¹⁷ Die insgesamt 15 Poster werden in der Kongress-Dokumentation enthalten sein, die unter www.igmetall.de/gutearbeit bestellbar ist.

Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeitgestaltung durchzusetzen.

- „Kürzer arbeiten im Schichtbetrieb“: Mit Hilfe der OPTISCHICHT-Software konnte in der Aerzener Maschinenfabrik ein ergonomischerer Schichtplan erstellt werden, der zugleich für Teile der Belegschaft eine Verkürzung der Arbeitszeit auf 33 Stunden mit vollem Lohnausgleich erbrachte.
- „Alter ist keine Krankheit“: Bei VW Nutzfahrzeuge in Hannover wurden als Konzepte zum demografischen Wandel ein planvoller Arbeitswechsel und das Modell eines Integrationswerkes vereinbart, das gesundheitlich eingeschränkten Chancen zur Reintegration bietet.
- „Gleicher Lohn für Zeitarbeit“: In den John-Deere-Werken in Mannheim wurde eine weitgehende Gleichstellung von Zeitarbeitnehmern und Stammbeslegschaft erreicht.
- „Kollegen als Experten in eigener Sache: ‚Endlich fragt ihr uns!‘“: Im VEM Sachsenwerk in Dresden wurden in einem Arbeitszeitkonflikt Beschäftigte als Experten in Sachen Arbeitszeit unmittelbar in die Auseinandersetzung einbezogen. Hierbei konnte die Regelung des Betriebsverfassungsgesetzes (§ 80.2.3) genutzt werden, „sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen“ hinzuzuziehen.

Bei der Entwicklung der Praxis-Instrumente erwies es sich als hilfreich, auf eine Kooperationsstruktur mit Arbeitsforschern zurückgreifen zu können. Ein solcher Dialog und der Ausbau der Zusammenarbeit mit der Wissenschaft gehörten zu den Kernanliegen des Projekts. Dies schloss immer auch die kontroverse Debatte über strategische Grundfragen ein.

Strategiediskussion und Wissenschaftskooperation

„Gerät gute Arbeit unter die Räder des Wettbewerbszwangs?“ - Diese Fragestellung der Podiums- und Plenumsdiskussion auf dem Kongress Gute Arbeit wirft ein strategisches Grundproblem heutiger Gewerkschaftspolitik auf.

Schließlich verengen Shareholder-Strukturen in den Unternehmen und Kurzfristökonomie nicht nur die Spielräume für innovative Arbeitspolitik und gute Arbeit. Den oftmals beschworenen win-win-Situationen für Unternehmen wie Beschäftigten wird die Grundlage in immer mehr Bereichen entzogen. Zugleich sind die Gewerkschaften mit einer umfassenden arbeits- und sozialpolitischen Rollback-Strategie der Arbeitgeberverbände konfrontiert. Damit reflektiert die Ausgangslage des Projekts Gute Arbeit ein umfassendes Strategieproblem der Gewerkschaften auf allen Feldern.

Gleichzeitig sind – etwa im Projekt Gute Arbeit, in der betriebspolitischen Innovationsstrategie „Besser-statt-billiger“, in gesellschaftspolitischen Mobilisierungskonzepten – gewerkschaftliche Initiativen mit dem Anspruch sichtbar, aus der Defensive herauszukommen. Diese überfällige Strategiedebatte konnte in einem gemeinsam mit Wissenschaftlern und der IG Metall durchgeführten Workshop „Arbeitspolitik im Umbruch – zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien“ im Juli 2005 aufgenommen werden.¹⁸ Ziel war es, diese unterschiedlichen Ansätze auf ihre Fähigkeit hin zu prüfen, wie

¹⁸ Vgl. Richard Detje/Klaus Pickshaus/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers - Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, VSA-Verlag, Hamburg 2005 sowie dies., Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien: Arbeitspolitik im Umbruch, in: WSI-Mitteilungen 9/2005, S. 538-541

erneut eine gesellschaftliche Interventionsfähigkeit gewonnen werden könnte. Ein Ergebnis bestand darin, dass ausschließliche Beschränkungen solcher Kampagnen oder Initiativen etwa auf das betriebs- oder tarifpolitische Feld nicht in der Lage sind, den komplexen Herausforderungen gerecht zu werden. Deshalb ist die Verknüpfung dieser unterschiedlichen Handlungsebenen zu einem integrierten strategischen Ansatz eines der Schlüsselprobleme erfolgreicher Gewerkschaftspolitik.

Zur Strategiedebatte gehört auch die Auseinandersetzung mit den Roll-back-Konzepten aus dem Arbeitgeberlager, die auf dem Kongress Gute Arbeit thematisiert wurde. Die prononcierteste Position hat in diesem Kontext Stefan Gryglewski vom Arbeitgeberverband Südwestmetall bezogen, der in einem Vortrag vom September 2005 die bisherigen Humanisierungsleitbilder für Industriearbeit aus wettbewerbspolitischen Gründen infrage stellt.¹⁹ Damit werden auch Elemente einer innovativen Arbeitspolitik wie teilautonome Gruppenarbeit, Arbeitsanreicherung, Mitbestimmung und Beteiligung der Beschäftigten zu Wettbewerbsnachteilen deklariert und eine „Low-Road“-Strategie des „Billiger statt besser“ propagiert. Diese Debatte um grundlegende arbeitspolitische Weichenstellungen, die die IG Metall mit einem Plädoyer für eine „High-Road“-Strategie und das nachhaltigere Modell „guter Arbeit“ aufgegriffen hat, wird mittlerweile auch über fachwissenschaftliche Kreise hinaus geführt.²⁰

Ein enger Diskussionszusammenhang mit der Arbeitsforschung und die Entwicklung eigener forschungspolitischer Vorhaben begleiteten das Projekt Gute Arbeit von Beginn an.²¹ Hierzu gehört auch die Unterstützung bei der Akquise neuer Forschungsvorhaben, die sich auf Themenschwerpunkte des Projekts beziehen. Zu den ambitioniertesten Forschungsprojekten zählt ein Verbundvorhaben von sechs Instituten zum Thema „Partizipatives Gesundheitsmanagement“ (PARGEMA), das Beschäftigte als Experten ihrer Gesundheit unter den Bedingungen indirekter Managementsteuerung zu Akteuren eines kontinuierlichen Präventionsprozesses qualifizieren will.²²

Mit diesen Beispielen sind die gemeinsamen Vorhaben mit Arbeitsforschern nicht erschöpft. Weitere Projekte sind angelaufen. Hans-Jürgen Urban bezeichnete „Gute Arbeit als kooperationspolitisches Benchmark“ für eine Neuausrichtung der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Gewerkschaft, die sich nicht mehr vorrangig mit den Krisenphänomenen der Gewerkschaften sondern produktiv mit den Problemen der Implementierung neuer Ansätze zu ihrer Revitalisierung befasst. Ein solcherart ausgerichteter „Dialog“ habe schon jetzt „in der IG Metall produktive Verunsicherungen und selbstkritische Reflektionen“ ausgelöst und die

¹⁹ Stefan Gryglewski, Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder, MS, September 2005

²⁰ Vgl. als Antwort aus IG-Metall-Sicht auf Gryglewski den Diskussionsbeitrag von Richard Detje/Klaus Pickshaus/Hilde Wagner: Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Ein Vorschlag aus den Reihen von Südwestmetall zur Gefährdung von Produktionsarbeit in Deutschland, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 2/2006; S. 140-143. In der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft soll diese Debatte weiter geführt und im Rahmen von INQA einem breiteren Kreis öffentlich gemacht werden. Vgl. auch hierzu Berthold Huber, Fertigungsperspektiven in Deutschland, in: Michael Schumann/Martin Kuhlmann/Frauke Sanders/Hans Joachim Sperling (Hrsg.), Auto 5000: ein neues Produktionskonzept, Hamburg 2006, S. 148 ff.

²¹ Vgl. hierzu Klaus Pickshaus: Kooperation zwischen Wissenschaft und Gewerkschaft in der Praxis: Gute Arbeit, Vortrag auf dem Forum Neue Politik der Arbeit am 3./4. März 2006, siehe: http://www.forum-neue-politik-der-arbeit.de/docs/Jahrtag06/Pickshaus_Gutearbeit.pdf

²² Vgl. www.pargema.de

Strategiedebatten befruchtet.²³

Arbeitspolitik als gewerkschaftliches Arbeitsfeld?

Wie ist nun die Gesamtbilanz? Die Vorstandsmitglieder der IG Metall bewerteten auf dem Kongress Gute Arbeit die Bilanz positiv und benannten Arbeitspolitik als einen kontinuierlichen Schwerpunkt der Gewerkschaftspolitik. Jürgen Peters, der Vorsitzende der IG Metall, sprach von „guter Arbeit“ als einer „Daueraufgabe für die IG Metall“. Er unterstrich, dass durch das Projekt eine „Revitalisierung innovativer Arbeitspolitik im Sinne guter Arbeit“ ein ganzes Stück vorangekommen sei. Er ergänzte: „Nicht ohne Stolz sage ich: hier wurde und wird ein guter Job gemacht. Weiter so!“

Auch Berthold Huber, der zweite Vorsitzende der IG Metall bekräftigte, dass „unter grundlegend veränderten Rahmenbedingungen ... diese arbeitspolitischen Fragen wieder stärker in den Fokus“ rücken. Er führte fort: „Wir werden Arbeitspolitik als Handlungsfeld in der IG Metall weiter verankern und unsere Aktivitäten auf diesem Gebiet verstärken, um uns und unseren Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben wieder Zukunftsperspektiven zu geben. Die gemeinsame Stoßrichtung ist eindeutig: Gute Arbeit ist in einer älter werdenden Gesellschaft, die zugleich eine Hochleistungsökonomie ist, eine Existenzfrage!“

Vieles spricht also dafür, dass Arbeitspolitik künftig einen festen Platz in der IG Metall erhalten sollte:

- Nicht nur aufgrund der positiven Resonanz unseres Projekts sondern auch aus den konkreten arbeitspolitischen Konflikten in den Unternehmen heraus erreichen die IG Metall immer mehr Nachfragen nach Beratung und Begleitung bei Arbeitsgestaltung, die angesichts der bislang eingeschränkten Ressourcen nicht zufrieden stellend beantwortet werden können. Die IG Metall wird künftig dieses bisher defizitäre Handlungsfeld (wieder) ausreichend besetzen müssen.
- Da auch in der Tarifpolitik qualitative Themen (Erholzeiten, altersgerechte Gestaltung der Arbeit) an Gewicht gewonnen haben, finden fachliche und konzeptionelle Beiträge aus Sicht guter Arbeit erhöhte Aufmerksamkeit in der IG Metall. Themen wie Arbeitszeit und Leistung und altersgerechtes Arbeiten erfordern ein den tarifpolitischen Blickwinkel ergänzendes integriertes arbeitspolitisches Herangehen, das alle Bezüge wie Gesundheit, soziale Bedürfnisse, Einkommen, Beschäftigung oder soziale Sicherungssysteme mit berücksichtigt. Qualitative tarifpolitische Themen benötigen mehr denn je eine betriebspolitische Untermauerung.
- Das Projekt Gute Arbeit hat sich zu den drei Themenschwerpunkten als ein „Kompetenzcenter“ erwiesen. Dabei zeigt sich, dass sowohl der Kompetenzaufbau als auch die Bildung von Beratungsteams und Netzwerken für die Betriebe einen längeren Atem benötigt, als sie die Projektlaufzeit bietet. Insbesondere die Umsetzung betriebspolitischer Konzepte sowie der Aufbau von qualifizierten Strukturen einer

²³ Hans-Jürgen Urban, Vom Krisen - zum Strategieparadigma?! Argumente für Notwendigkeit und Möglichkeit einer Neuausrichtung der deutschen Gewerkschaftsforschung - Statement zum Workshop „Revitalisierung von Gewerkschaften“, 1. Dezember 2006 an der Universität Jena, MS, S. 17

arbeitspolitischen Beratung erfordern eine mittel- und langfristige Verankerung.

Soll der Übergang vom befristeten Projekt zum kontinuierlichen Arbeitsfeld Arbeitspolitik gelingen, ist es sinnvoll, für die nächste Etappe einige politische Zielmarken zu formulieren, die zugleich dazu beitragen könnten, vorhandene Defizite der bisherigen Arbeit zu beheben.

Erstens stellt sich das Grundproblem, wie sich die Widerstandsfähigkeit von „guter Arbeit“ gegen den zweifellos anhaltenden Ökonomisierungsdruck im Zuge der Vermarktlichung erhöhen lässt. Dies schließt die Aufgabe ein, insbesondere die betrieblichen Akteure innerhalb lebendiger gewerkschaftlicher Strukturen in diesem Sinne zu qualifizieren und zu stärken. Ohne dies ist eine größere Flächenwirkung kaum erreichbar.

Zweitens wäre der Brückenschlag von Handlungsfeldern „guter Arbeit“ mit anderen Politikfeldern stärker auszubauen. Zentrale Aufgaben etwa des Kampfes gegen eine zunehmende Prekarisierung von Arbeit lassen sich nicht allein auf der betriebs- und tarifpolitischen Arena, sondern nur durch eine enge Vernetzung mit dem Ausbau sozialer Sicherungssysteme wirkungsvoll bewältigen.

Drittens wäre beim Übergang von einem Projekt zu einem kontinuierlichen Arbeitsfeld Arbeitspolitik zu klären, welche Strukturen hierfür sowohl in der betrieblichen Interessenvertretung als auch innerhalb der Gewerkschaft notwendigerweise ausgebaut werden müssen. Ohne qualifizierte arbeitspolitische Experten, die dieses Feld als Querschnittsaufgabe im Betriebsrat oder in den gewerkschaftlichen Gremien bearbeiten können, wird dies nicht zu haben sein. Die im Projekt entwickelte themen- und bereichsübergreifende Arbeitsweise gehört dabei zu den Essentials.

Viertens und nicht zuletzt stellt sich die Aufgabe, „Gute Arbeit“ und seine Ergebnisse auch als Profilierungsressource für die Gewerkschaft stärker zu nutzen. Dies gilt nicht nur für eine mediale Profilierung der IG Metall als Treiber dieses Zukunftsprojekts, sondern und vor allem auch für die Gewinnung neuer Mitglieder, die hier ihre vitalen Interessen von der Gewerkschaft ernst genommen sehen.

Als einen wichtigen Schritt in diese Richtung konnte der Kongress Gute Arbeit ein im Entstehen begriffenes lebendiges Netzwerk von Aktiven in Betrieb und Gewerkschaft, von Beratern und Wissenschaftlern präsentieren, die mit hohem Engagement in den unterschiedlichen thematischen Arenen wirken. Die hoffnungsfrohe Stimmung des Kongresses sollte produktiv für eine arbeitspolitische Perspektive der IG Metall genutzt werden.

Zur Person:

Klaus Pickshaus, Frankfurt am Main, leitet beim Vorstand der IG Metall das Projekt Gute Arbeit und das Ressort Arbeits- und Gesundheitsschutz.