

IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.)
Handbuch »Gute Arbeit«

Christoph Ehlscheid, Ressortleiter Strategische Planung im Funktionsbereich Grundsatzfragen/Gesellschaftspolitik/Strategische Planung beim Vorstand der IG Metall

*Werner Felde*s, Mitarbeiter im Projekt Gute Arbeit beim Vorstand der IG Metall

Andrea Fergen, Mitglied des Ressorts Arbeits- und Gesundheitsschutz und Mitarbeiterin des Projekts Gute Arbeit beim Vorstand der IG Metall

Günter Kasch, Mitarbeiter im Projekt Gute Arbeit beim Vorstand der IG Metall

Klaus Pickshaus, Leiter des Projekts Gute Arbeit und des Ressorts Arbeits- und Gesundheitsschutz beim Vorstand der IG Metall

Hilde Wagner, Leiterin des Ressorts Grundsatzfragen im Funktionsbereich Tarifpolitik und Mitarbeiterin im Projekt Gute Arbeit beim Vorstand der IG Metall

Die in diesem Handbuch enthaltenen Beispiele betrieblicher Praxis sind von *Michaela Böhm*, freie Journalistin aus Frankfurt a.M., recherchiert und aufgeschrieben worden.

IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.)

Handbuch »Gute Arbeit«

Handlungshilfen und Materialien
für die betriebliche Praxis

Inhaltsübersicht

Vorwort von Jürgen Peters und Wolfgang Rhode	13
1. Was ist gute Arbeit?	16
Klaus Pickshaus	
2. Schlechte Zeiten für gute Arbeit?	32
Gesellschaftliche und betriebliche Handlungskonstellationen Klaus Pickshaus/Hilde Wagner	
3. Menschengerechte Gestaltung der Arbeit als Kern von Arbeitspolitik	39
Klaus Pickshaus	
4. Beschäftigte als Experten guter Arbeit – Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte	57
Klaus Pickshaus	
5. Schwerpunkte guter Arbeit	69
Klaus Pickshaus	
6. Der Arbeit ein gesundes Maß geben – Arbeitszeit und Leistungsdruck begrenzen	73
Andrea Fergen – Hilde Wagner – Christoph Ehlscheid	
7. Alternsgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeit	179
Werner Feldes	
8. Prekäre Beschäftigung eindämmen – Belastungen und Risiken verringern	251
Günter Kasch	
9. Gute Arbeit als Querschnittsaufgabe der betrieblichen Interessenvertretung	327
Günter Kasch	
10. Gute Arbeit als gesellschafts-, sozial- und tarifpolitischer Auftrag	332
Klaus Pickshaus/Hilde Wagner	
11. Gute Arbeit als strategisches Feld der Gewerkschaftspolitik	341
Klaus Pickshaus	

Inhalt

Vorwort von Jürgen Peters und Wolfgang Rhode	13
Gute Arbeit – mit diesem Handbuch	14
1. Was ist gute Arbeit?	16
<i>Klaus Pickshaus</i>	
1.1 Ein Begriff macht Karriere	16
1.2 INQA: »Was ist Gute Arbeit?«.....	19
1.3 Gender-Aspekte von guter Arbeit.....	21
1.4 Gute Arbeit als »gegendentenzielles Projekt«.....	24
1.5 DGB-Index Gute Arbeit	25
1.5.1 Die Ergebnisse 2007: viel schlechte und wenig gute Arbeit!.....	28
1.5.2 Betrieblicher Einsatz des DGB-Index Gute Arbeit	30
Literatur	31
2. Schlechte Zeiten für gute Arbeit?	32
Gesellschaftliche und betriebliche Handlungskonstellationen <i>Klaus Pickshaus/Hilde Wagner</i>	
2.1 Ausgangsbedingungen für Gute Arbeit	32
2.2 Entwicklungen in der Betriebs- und Tarifpolitik.....	33
2.3 Weichenstellungen der Politik.....	35
2.4 Arbeitspolitik wird schwieriger und wichtiger zugleich	37
Literatur	38
3. Menschengerechte Gestaltung der Arbeit als Kern von Arbeitspolitik	39
<i>Klaus Pickshaus</i>	
3.1 Menschengerechte Arbeitsgestaltung als Auftrag des Arbeitsschutzgesetzes.....	39
3.2 Gefährdungsanalyse als systematischer Gestaltungsansatz	43
3.3 Wie kann gute Arbeit zum Thema im Betrieb werden?	47
Literatur	50

Betriebliche Praxisbeispiele

Alstom Power Generation, Mannheim:

Per Einigungsstelle zur Gefährdungsbeurteilung	51
<i>Otis, Berlin:</i> Gefährdungsbeurteilung – psychische Belastungen dürfen nicht fehlen.....	53
<i>Continental Teves, Frankfurt a.M.:</i> Mitbestimmung durchgesetzt.....	54

4. Beschäftigte als Experten guter Arbeit – Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte

Klaus Pickshaus

4.1 Nutzung der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Ziffer 7 BetrVG.....	57
4.2 Beteiligung der Beschäftigten fördern (§ 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG).....	61
Literatur	66

Betriebliches Praxisbeispiel

VEM Sachsenwerk, Dresden:

Kollegen als Experten in eigener Sache: »Endlich fragt ihr uns!«.....	67
---	----

5. Schwerpunkte guter Arbeit.....

Klaus Pickshaus

Literatur	72
-----------------	----

6. Der Arbeit ein gesundes Maß geben – Arbeitszeit und Leistungsdruck begrenzen

6.1 Ausgangssituation und Handlungsbedarfe	73
--	----

Klaus Pickshaus

Literatur	76
-----------------	----

6.2 Runter mit dem Dauerstress	77
--------------------------------------	----

Andrea Fergen

6.2.1 Psychische Belastungen und Beanspruchungen.....	77
---	----

6.2.2 Das StressBarometer: psychische Belastungen ermitteln – aber wie?.....	82
---	----

6.2.3 Maßnahmen der Arbeitsgestaltung.....	89
--	----

Literatur	96
-----------------	----

Betriebliche Praxisbeispiele

Nexans, Hannover: Das StressBarometer hilft!

<i>Thyssen Krupp, Duisburg:</i> Gefährdungsbeurteilung – Arbeits- und Zeitdruck eindämmen.....	98
---	----

<i>Sick AG, Waldkirch:</i> Leistungs- und Zeitdruck anpacken.....	99
---	----

6.3 Zeit für neue Zeiten	101
<i>Andrea Fergen</i>	
6.3.1 Neue Zeiten in der Arbeitswelt.....	101
6.3.2 Arbeitszeitpolitisches Roll-back gefährdet die Gesundheit	102
6.3.3 Eckpunkte für eine gesundheitsverträgliche betriebliche Arbeitszeitpolitik	107
6.3.4 Neue Ansätze und Instrumente für die Praxis: der Arbeitszeit-TÜV	112
Literatur	121

Betriebliche Praxisbeispiele

<i>Dräxlmaier, Vilsbiburg: Vom Arbeitszeit-TÜV zur Gefährdungsbeurteilung</i>	123
<i>ACM Mosolf in Kippenheim: Damit Flexi-Arbeitszeit nicht krank macht....</i>	125

6.4 Schichtarbeit – so geht’s besser.....	126
<i>Andrea Fergen</i>	
6.4.1 Schichtarbeit auf dem Vormarsch.....	126
6.4.2 Schichtplangestaltung braucht den offenen Dialog – zur Vorgehensweise der Interessenvertretung.....	127
6.4.3 Gesundheitliche und soziale Belastungen der Schichtarbeit.....	129
6.4.4 Schichtpläne ergonomisch gestalten	131
6.4.5 Betriebliche Ausgangskonstellationen	132
6.4.6 Rechtsnormen zu Schicht- und Nachtarbeit	134
6.4.7 Wie die Schichtplangestaltungssoftware Optischicht die Betriebsratsarbeit unterstützen kann.....	142
6.4.8 Beispiele ergonomisch gestalteter Schichtpläne	143
Literatur	147

Betriebliche Praxisbeispiele

<i>Aerzener Maschinenfabrik, Aerzen: Kürzer arbeiten im Schichtbetrieb</i>	148
<i>Radio Frequency Systems: Mit OptiSchicht zum besseren Schichtmodell ...</i>	149

6.5 Wenn der Leistungsdruck zu groß wird – auf der Suche nach Instrumenten, Konzepten und Strategien	151
<i>Christoph Ehlscheid/Hilde Wagner</i>	
6.5.1 Ein neuer Trend unternehmerischer Leistungspolitik	152
6.5.2 Zum Zusammenhang von Leistungspolitik und Entgeltgrundsätzen	154
6.5.3 Entgeltgrundsätze im Überblick.....	157
6.5.4 Leistungsbezogene Entgeltformen (Akkord, Prämie, Zielentgelt)	161

6.5.5 Methodische Datenermittlung als Haltelinie.....	169
6.5.6 Neue Wege gehen – Leitbilder und Strategien einer modernen Leistungspolitik	171
Literatur	176

Betriebliches Praxisbeispiel

<i>Airbus: Mit ERA Arbeitsdruck begrenzen</i>	177
---	-----

7. Alternsgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeit

Werner Feldes

7.1 Demografische Entwicklung und betrieblicher Altersstrukturwandel	179
7.1.1 Herausforderung Demografie.....	179
7.1.2 Demografische Mythen	181
7.1.3 Alternsgerechte Arbeit – Fehlanzeige	182
7.1.4 Neue Qualität der Arbeit für Ältere und Jüngere	183
7.1.5 Eckpunkte der IG Metall zu einer alternsgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik	185
7.2 Demografie-Check: Altersstrukturen analysieren und Gestaltungsaufgabe erkennen.....	190
7.2.1 Personalstrukturen und Gestaltungsaufgaben erkennen.....	190
7.2.2 Risiken der Altersstrukturentwicklung.....	192
7.2.3 Altersstrukturanalyse: Vorteile für Interessenvertretung und Betrieb	192
7.2.4 Die aktuelle betriebliche Altersstruktur ermitteln	194
7.2.5 Die Altersstruktur der Zukunft?	194
7.2.6 Die Altersstrukturdaten beurteilen.....	195
7.2.7 Von der Altersstrukturanalyse zur Maßnahmenplanung	196
7.2.8 Einen Maßnahmenplan entwickeln	197

Betriebliche Praxisbeispiele

<i>VW Nutzfahrzeuge, Hannover: Die Leistungsfähigkeit über ein Arbeitsleben hinweg erhalten.....</i>	198
<i>Deutsche Edelstahlwerke, Witten: Alternsgerechte Personalpolitik langfristig planen.....</i>	200
<i>IG Metall-Initiative: Aktion Tatort Betrieb – humane Arbeit für Jung und Alt.....</i>	201
7.3 Alternskritische Gefährdungsbeurteilung und Belastungsabbau	203
7.3.1 Alternskritische Gefährdungsanalyse.....	205
7.3.2 Ganzheitliche und alternssensible Gefährdungsbeurteilung	207
7.3.3 Beurteilung alternskritischer physischer Belastungen	207

7.3.4 Beurteilung alternskritischer physischer und psychischer Belastungen	208
7.3.5 Arbeit alternssensibel gestalten: Gestaltungstipps	210

Betriebliche Praxisbeispiele

<i>Lueg, Wattenscheid:</i> Gesundheitsgefahren erkennen – alterssensible Arbeitssysteme gestalten	212
<i>Spinnerei Neuhoof, Hof:</i> »Auch die jungen Kollegen sollen gesund alt werden können«	213
<i>Demografie-TV Stahl:</i> Beschäftigungsfähigkeit fördern – Generationensolidarität organisieren	214

7.4 Berufsbegleitende Qualifizierung im Altersstrukturwandel	216
7.4.1 Qualifikationsbedarfsanalyse	217
7.4.2 Den Qualifikationsbedarf in drei großen Schritten ermitteln	219
7.4.3 Qualifikationsmatrix	219
7.4.4 Weiterbildung – Wissenstransfer – Personalentwicklungswege	222
7.4.5 Qualifizierung und Weiterbildung per Tarifvertrag	223

Betriebliche Praxisbeispiele

<i>E.G.O., Oberderdingen:</i> Weiterbildung und Beteiligung im Prozess der Arbeit	226
<i>Siemens, Erlangen:</i> Projekt Kompass: Berufliche Perspektiven und Beschäftigung sichern	228

7.5 Eingliederungsmanagement und gesundheitsgerechter Arbeitseinsatz	230
7.5.1 Im Brennpunkt: Langzeiterkrankungen und die Folgen	231
7.5.2 Für wen gilt das Eingliederungsmanagement?	233
7.5.3 Klärungspflicht des Arbeitgebers	233
7.5.4 Beteiligung der Beschäftigten	234
7.5.5 Eingliederungsmanagement ist kein Fehlzeitenmanagement	235
7.5.6 Mitbestimmung der Interessenvertretung	236
7.5.7 Auswirkungen auf den Kündigungsschutz	237
7.5.8 Betriebliche Einführung des Eingliederungsmanagements	238
7.5.9 Umsetzungsinstrumente	240

Betriebliche Praxisbeispiele

<i>Bosch, Reutlingen und Bühl:</i> Arbeitssysteme von heute produzieren die Gesundheitsschäden von übermorgen	246
<i>DaimlerChrysler, Mannheim:</i> Arbeitsplatzmanagement für Gesundheitsbeeinträchtigte	248

<i>Walter AG, Tübingen:</i> Integrationslösungen finden, statt aussteuern	249
Literatur	250

8. Prekäre Beschäftigung eindämmen – Belastungen und Risiken verringern

<i>Günter Kasch</i>	251
8.1 Heikle neue Arbeitswelten: ohne Zukunft, ohne Standards, ohne Schutz?	251
8.1.1 Soziale Integration durch Erwerbsarbeit	251
8.2.2 Prekarität als Daseinsform	252
8.1.3 Begriffe: Atypische Beschäftigung, Normalarbeitsverhältnis, Prekäre Beschäftigung	254
8.1.4 Neues gewerkschaftliches Aufgabenfeld	257
8.2 Expansion und Formwandel der Leiharbeit	259
8.2.1 Quantitative Dynamiken: Leiharbeit als Expansionsprojekt	259
8.2.2 Das sozio-ökonomische Gesicht der Leiharbeit	261
8.2.3 Qualitative Dynamiken: Formwandel der Leiharbeit	265
8.2.4 Begriffe: Leiharbeit, Zeitarbeit, Arbeitnehmerüberlassung	268
8.3 Politische Stimulation: vom Schutz- zum Marktmodell	270
8.3.1 Zunächst: beschränkte Zulassung	270
8.3.2 Leitbildwende: Flexibel für den Wettbewerb	271
8.4 Verleihgewerbe zwischen Gründerfieber und Goldgräberstimmung	275
8.4.1 Leiharbeit als atypische Branche	275
8.4.2 Personal-Service-Agenturen gescheitert	278
8.4.3 Konzernleihe	279
8.4.4 Vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung	279
8.4.5 Grauzonen	279
8.5 Leiharbeit als Gesundheitsgefährdung	281
8.5.1 Vergrößertes Belastungsspektrum	281
8.5.2 Mangelnde Einbindung in den Arbeits- und Gesundheitsschutz	284
8.5.3 Belastungsrelevante Besonderheiten der Leiharbeit	287
8.5.4 Beschäftigte verlangen nicht nach Leiharbeit	289
8.6 Leiharbeit als Gefährdung von Einkommen und Tarifstandards	290
8.6.1 Gewerkschaftliche Politiken zur Leiharbeit	290
8.6.2 Branchentarif Leiharbeit: zwischen Dumping-Funktion und Wirkungslosigkeit	291
8.6.3 Strategiewechsel	296
8.7 Leiharbeit als Gefährdung von betrieblicher Mitbestimmung und demokratischer Beteiligung	299

8.7.1 Wirkungsminderung für die betriebliche Interessenvertretung	299
8.7.2 Betriebliche und gesellschaftliche Folgeprobleme.....	301
8.8 Resümee: Gewerkschaftliche Ansätze zur Leiharbeit	302
8.8.1 Thesen zur Leiharbeit.....	302
8.8.2 Regulierungsversuche der IG Metall.....	304
Betriebliche Praxisbeispiele	
<i>John Deere, Mannheim: Gleicher Lohn für Leiharbeit</i>	307
<i>DaimlerChrysler, Wörth: Leiharbeiter fest einstellen!</i>	309
Literatur	310
8.9 Equal Treatment-Monitor – Ein Werkzeug gegen Diskriminierung beim Einsatz von Leiharbeit für Betriebsräte in den Einsatzbetrieben.....	313
8.9.1 Vorgehen des Betriebsrats und einsetzbare Werkzeuge.....	314
9. Gute Arbeit als Querschnittsaufgabe der betrieblichen Interessenvertretung	327
<i>Günter Kasch</i>	
Literatur	331
10. Gute Arbeit als gesellschafts-, sozial- und tarifpolitischer Auftrag	332
<i>Klaus Pickshaus/Hilde Wagner</i>	
10.1 Arbeitspolitik im Kontext gesellschaftlicher und (sozial)politischer Prozesse	332
10.1.1 Unternehmens-, Branchen- und Industriepolitik	333
10.1.2 Wachstums- und innovationspolitisches Sofortprogramm	334
10.1.3 Sozialpolitik.....	335
10.1.4 Initiative neue Qualität der Arbeit und Forschungsförderung	336
10.2 Gute Arbeit als tarifpolitische Aufgabe	337
Literatur	340
11. Gute Arbeit als strategisches Feld der Gewerkschaftspolitik	341
<i>Klaus Pickshaus</i>	
11.1 Gute Arbeit im Rahmen einer gewerkschaftlichen Revitalisierung....	341
11.2 Gute Arbeit und gewerkschaftliche Arbeitspolitik.....	342
Literatur	349

Vorwort

Gute Arbeit ist hierzulande Mangelware. Das haben die Ergebnisse des repräsentativ erhobenen DGB-Index Gute Arbeit 2007 belegt. Nur 12% aller Beschäftigten schätzen ihre Arbeitsbedingungen als gut ein. Dass es immer häufiger in den Betrieben darum geht, schlechte Arbeit abzuwehren, berichten auch viele Betriebsräte und Vertrauensleute. Arbeitszeitverlängerungen und »Arbeiten ohne Ende«, steigender Leistungsdruck für fast alle Beschäftigten und die Ausbreitung prekärer Jobs belegen die Aktualität und Brisanz. Die IG Metall hat deshalb im Jahr 2004 das Projekt Gute Arbeit gestartet, um die Qualität der Arbeitsbedingungen zum Thema in den Betrieben und in der Gesellschaft zu machen. Mit der Initiative Gute Arbeit wollten und wollen wir vor allem zwei Ziele erreichen:

Erstens soll das Aufgabenfeld einer »menschengerechten Gestaltung der Arbeit« zu einem Querschnittsthema der Betriebs- und Tarifpolitik gemacht werden. Mit diesem Ziel sind wir in der IG Metall ein ganzes Stück vorangekommen. Das wollen wir mit diesem Handbuch Gute Arbeit belegen, in dem zahlreiche Erfahrungen mit Instrumenten der Belastungsermittlung, der Arbeitszeitgestaltung und der Leistungs politik – um nur wenige Beispiele zu nennen – aufbereitet werden.

Zweitens wollten wir auch über die IG Metall hinaus eine neue gewerkschaftliche Initiative für eine zukunftstaugliche und humane Gestaltung der Arbeitswelt anstoßen. Auch hier sind wir weiter gekommen. So besitzen etwa mit dem DGB-Index Gute Arbeit jetzt alle Gewerkschaften ein Instrument, um eine Debatte um die Qualität der Arbeit anzuregen und eigene Aktivitäten anzustoßen.

Mittlerweile ist das das Leitbild Gute Arbeit auch in der Politik angekommen. Wir begrüßen das, denn für uns ist nur sozial, was gute (!) Arbeit schafft. Dass die Politik sich offensichtlich veranlasst sieht, auf die neuere Debatte um die Qualität der Arbeit zu reagieren, betrachten wir auch als unseren Erfolg. Es ist ein Beispiel dafür, dass Gewerkschaften planvoll gesellschaftlich relevante Themen in der öffentlichen Debatte platzieren und ausfüllen können. Dabei lassen wir keinen Zweifel daran: Für uns ist gute Arbeit mit einer Politik unvereinbar, die mit Hartz IV, Rente mit 67 und anderen Sozialabbauschritten darauf ausgerichtet ist, die Qualitätsstandards der Arbeit zu senken und Risiken auf die Beschäftigten abzuwälzen. Wir setzen weiterhin auf Gestaltungskonzepte, in denen gute Arbeitsinhalte, Beteiligung und Mitbestimmung sowie soziale Sicherheit einander ergänzen. Für die IG Metall wird gute Arbeit weiterhin ein Kernanliegen ihrer Politik sein.

Jürgen Peters
Vorsitzender der IG Metall

Wolfgang Rhode
geschäftsführendes Vorstandsmitglied
der IG Metall

Was gehört zu guter Arbeit? Und wie lässt sie sich im Betrieb durchsetzen? Welche Instrumente und guten Praxisbeispiele gibt es? Um diese Fragen geht es in diesem Handbuch.

Die Mitwirkenden im Projekt Gute Arbeit der IG Metall haben drei Jahre lang (2004 bis 2007) mit Betriebspraktikern, Experten und Wissenschaftlern diskutiert, die in diesem Buch enthaltenen Instrumente entwickelt und erprobt. Fazit: Gute Arbeit ist machbar. Es ist kein Nischenthema für Spezialisten, sondern eine Aufgabe für alle – vom Arbeits- und Gesundheitsschützer bis zum Betriebs- und Tarifpolitiker. Was in diesem Handbuch vorgestellt wird, wurde in der Regel in der Praxis erfolgreich ausprobiert. Wie – das zeigen die über 20 Beispiele aus den Betrieben.

Dieses Handbuch versteht sich als praktische Arbeitshilfe für Betriebsratsmitglieder, Vertrauensleute und Gewerkschafter, die gute Arbeit im Sinne einer »menschengerechten Gestaltung der Arbeit« im Betrieb befördern wollen. Das Handbuch ist natürlich nicht dazu gedacht, »im Stück« gelesen zu werden. Es ist im Kern ein problemorientiertes Nachschlagewerk für all diejenigen, die in der betrieblichen Praxis auf Orientierungen, erprobte Instrumente und Erfahrungswissen zurückgreifen wollen.

Es stellt darüber hinaus aber auch einen konzeptionellen Beitrag für die Weiterentwicklung unserer gewerkschaftlichen Antworten auf die Zukunftsprobleme der Arbeit und für die Suche nach neuen Offensivkonzepten dar.

Zur Struktur:

Der Kernteil des Handbuchs bezieht sich auf die drei großen Schwerpunktthemen des Projekts Gute Arbeit. In den Kapitel 5 bis 8 werden die Schwerpunkte Arbeitszeit und Leistungsdruck, demografischer Wandel und prekäre Arbeit ausführlich behandelt.

Die ersten Teile (Kapitel 1 bis 4) erläutern das konzeptionelle Verständnis von guter Arbeit und zeigen die Handlungsbedingungen, gesetzlichen und arbeitswissenschaftlichen Grundlagen sowie die Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten auf.

In den abschließenden Kapiteln 9 bis 11 wird gute Arbeit als Querschnittsaufgabe und ihre Einbettung in andere Politikfelder behandelt.

Um den Gebrauchswert des Handbuchs zu erhöhen, enthält eine Begleit-CD sämtliche vom Projekt entwickelten Werkzeuge und Handlungshilfen. Folien-Präsentationen, Checklisten und Literaturangaben ergänzen diese. Die Redaktion der CD übernahm Frank Walensky-Schwepe.

Den Text haben wir zur besseren Verständlichkeit und schnellen Nutzbarkeit mit besonderen Hervorhebungen in Form von Symbolen versehen. Dabei bedeutet:



Definition eines speziellen Sachverhalts



Rechtsvorschrift in Gesetz, Verordnung, Tarifvertrag oder Gerichtsurteil



Hinweise für die betriebliche Interessenvertretung



Hinweis auf weitere Unterlagen auf der Begleit-CD

Bei allen Texten und symbolischen Darstellungen versteht es sich von selbst, dass immer Personen beiderlei Geschlechts gemeint sind. Bei Sissi Banos bedanken wir uns für alle Hinweise zum Gender Mainstreaming. Das Projekt Gute Arbeit hat sich von Beginn an diesem Auftrag verpflichtet gefühlt und versucht auch, dem in diesem Handbuch Rechnung zu tragen.

Der Dank geht an die vielen betrieblichen Akteure, deren Erfahrungen wir versucht haben in das Buch einfließen zu lassen. Ein Dank gebührt auch allen, die in den Themenfeldern des Projekts mitgewirkt haben, insbesondere den Kolleginnen und Kollegen der Lehreinheit Arbeits- und Gesundheitsschutz im Bildungszentrum Sprockhövel sowie Barbara Jentgens aus dem Funktionsbereich Tarifpolitik. Wir bedanken uns ferner bei den Kolleginnen der IG Metall-Bibliothek, die uns stets prompt mit allen gewünschten Büchern und Zeitschriften versorgt haben. Der Dank richtet sich auch an Michaela Böhm, die sämtliche Praxisberichte recherchierte und zusammenstellte.

Wir wünschen uns, dass dieses Handbuch in den Betrieben breit genutzt wird. Wir wünschen uns vor allem aber auch Kritik, Anregungen und Vorschläge, damit diese Handlungshilfe in einem lebendigen Dialog weiterentwickelt werden kann.

Klaus Pickshaus
Leiter des Projekts Gute Arbeit

1. Was ist gute Arbeit?

Klaus Pickshaus

»Gute Arbeit ist, wenn's mir sonntags nicht vorm Montag graust, ich Mittwoch Abend nicht schon beim Vorabendprogramm einschlafe und Freitag Nachmittag Zeit und Geld für den Wochenendeinkauf habe.«

»Gute Arbeit ist eine Arbeit, die mir Freude macht und die ich ohne gesundheitliche Probleme bis zur Rente ausführen kann.«

Zwei eingängige Definitionen für gute Arbeit – spontan formuliert bei einer Umfrage unter Delegierten des IG Metall-Gewerkschaftstages 2003. Was hier als Alltagserfahrung zum Ausdruck gebracht wird, soll im Folgenden genauer unter die Lupe genommen werden.

1.1 Ein Begriff macht Karriere

»Gute Arbeit« ist mittlerweile nicht nur im Bereich einzelner Gewerkschaften, sondern auch im öffentlichen und politischen Raum zu einem viel genutzten Begriff geworden, mit dem der Blick auf die Qualität der Arbeitsbedingungen gerichtet wird. Zwei Jahre nach dem Start des IG Metall-Projekts Gute Arbeit beschloss der Bundeskongress des DGB 2006 gemeinsame Anstrengungen, um »humane und gute Arbeit« zu stärken. Gleichzeitig wurde die Entwicklung eines jährlich erhobenen DGB-Index Gute Arbeit in die Wege geleitet. Kirchliche Initiativen benutzen diesen Begriff seit längerem für diverse Aktivitäten u.a. gegen eine zunehmende Prekarisierung von Arbeit.

Aber auch in der Politik wird das Markenzeichen Gute Arbeit als nützlich erachtet. Vom Bundesarbeitsministerium wird Gute Arbeit für das europäische Sozialmodell beansprucht, das im Rahmen des Lissabon-Prozesses nicht nur mehr, sondern auch bessere Arbeitsplätze gewährleisten solle. Und die SPD hat sich Gute Arbeit für ihre Programmdebatte auch zu Eigen gemacht, ohne sich allerdings von den weitreichenden arbeitspolitischen Deregulierungen (Hartz-Gesetze) zu distanzieren, deren Ergebnisse allen Kriterien guter Arbeit widersprechen.

Die Internationale Arbeitsorganisation (IAO, bzw. ILO) hat seit langem mit dem Begriff »Decent Work« (wörtlich: anständige oder menschenwürdige Arbeit) ein international weit beachtetes Leitbild geprägt. Dabei sind wechselseitige Bezüge und

eine inhaltliche Nähe zu Guter Arbeit offensichtlich. »Decent Work ist ein deutlich zurückhaltender, bedächtigerer, unaufgeladenerer Begriff als die allerdings auch im offiziellen Sprachgebrauch der ILO geläufige Übersetzung als »menschenwürdige« oder auch als der Begriff der »guten Arbeit.« (Kurz-Scherf 2005: 194) Für die ILO hat angesichts der weltweiten Standards von Arbeit derzeit die Durchsetzung ihrer »Kernarbeitsnormen« Priorität, die auf den Prinzipien Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, Beseitigung der Zwangsarbeit, Abschaffung der Kinderarbeit, Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf beruhen. Für Deutschland und die EU gewinnt die Orientierung an einem Leitbild Guter Arbeit an Gewicht, das sich auf das Anspruchsniveau hoch entwickelter Länder beziehen muss. Die EU-Ratsentschließung von Mai 2007 zur »Gemeinschaftsstrategie zu Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit für den Zeitraum 2007 bis 2012« trägt erstmals die Überschrift »Gute Arbeit«.

Insgesamt ist festzustellen: Die Debatte um eine inhaltliche Ausfüllung von »Guter Arbeit« gewinnt stärkere Brisanz. Welche inhaltliche Ausprägung Gute Arbeit in der politischen Auseinandersetzung auch immer annimmt, an der Karriere dieses Begriffs hat sicherlich die Initiative der IG Metall einen entscheidenden Anteil.

Ein kleiner Rückblick: »Gute Arbeit« taucht erstmals Anfang der 1990er Jahre in den tarifpolitischen Diskussionen der IG Metall um eine »Tarifreform 2000« auf, um das Aufgabenfeld einer humanen Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu beschreiben. Es geriet allerdings recht bald wieder in den Hintergrund. Aufgrund anderer inhaltlicher Prioritätensetzungen kann man die 1990er Jahre zu Recht als arbeitspolitisch verlorenes Jahrzehnt bezeichnen – und dies nicht nur mit Blick auf die IG Metall.

Mit der Tagung »Gute Arbeit – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe« im November 2002 griff die IG Metall diese Tradition auf. Den entscheidenden Impuls dazu gaben die Arbeits- und Gesundheitsschützer, die das erweiterte Präventionsverständnis des modernen Arbeitsschutzes mit den Handlungsfeldern der Betriebs- und Tarifpolitik verknüpfen wollten. Die Tagung des IG Metall-Vorstandes wurde deshalb von den Arbeitsschützern gemeinsam mit den Tarifpolitikern durchgeführt (IG Metall Vorstand 2003; Peters/Schmitthenner 2003).

Der Anspruch dieser neuen Initiative für Gute Arbeit war und ist ehrgeizig. Mit dem Versuch einer Wiederbelebung von Arbeitspolitik verbinden sich weitergehende Überlegungen einer gewerkschaftlichen Revitalisierung. Mit Guter Arbeit soll in einem breiteren strategischen Konzept ein wichtiges Zukunftsfeld erschlossen werden. »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. Doch mit einer arbeitspolitischen Utopie alleine wäre nicht viel gewonnen. Vielmehr müsste sie im Kontext eines neuen arbeitspolitischen Humanisierungsprojektes wirken, die an die Traditionslinie der ›Humanisierung der Arbeit‹-Projekte der 70er und 80er Jahre anknüpfen könnte.« (Pickshaus/Urban 2002)¹

Der 20. ordentliche Gewerkschaftstag der IG Metall im Oktober 2003 beschloss dann den Start eines Projektes Gute Arbeit, mit dem eine neue gewerkschaftliche Initiative für eine humane Gestaltung der Arbeitswelt und Gute Arbeit als Querschnittsaufgabe für gewerkschaftliche Interessenvertretung befördert werden sollte.

In einer ersten Annäherung wurde im Projektplan formuliert:



»Gute Arbeit« umfasst neben den Entgeltbedingungen auch Arbeitszeitgestaltung, Schutz vor Leistungsüberforderung und einen nachhaltigen Umgang mit der menschlichen Leistungsfähigkeit. Sie setzt lernförderliche und altersgerechte Arbeitsgestaltung voraus und schließt einen ganzheitlichen, präventiv- und beteiligungsorientierten Arbeits- und Gesundheitsschutz ein, der den unterschiedlichen Situationen und Belangen von Frauen wie von Männern Rechnung trägt. Ein Konzept von ›guter Arbeit‹ muss die veränderten Erwerbs- und Lebensentwürfe von Frauen wie Männern berücksichtigen.«

Dieses Verständnis wurde im Projekt insbesondere in den drei zentralen Handlungsfeldern konkretisiert, die sich mit der Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung, den Herausforderungen einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitsgestaltung sowie der zunehmenden Prekarisierung von Arbeit auseinandersetzen.

Im Projektverlauf selbst und durch eine entsprechend initiierte Begleitforschung sollte die inhaltliche Ausfüllung eines umfassenden Verständnisses von Guter Arbeit befördert werden.

¹ Dieser Beitrag wurde unter dem Titel »Die Utopie von der guten Arbeit/Die Gewerkschaften wollen eine neue Humanisierungsoffensive starten/Klaus Pickshaus und Hans-Jürgen Urban beschreiben das Großprojekt« am 2. Januar 2003 in der Frankfurter Rundschau dokumentiert und löste eine breite Debatte aus.

1.2 INQA: »Was ist Gute Arbeit?«

In den Jahren 2004 und 2005 konnte im Rahmen der »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) eine Studie »Was ist Gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen« angeregt werden (Fuchs u.a. 2006). Die Ergebnisse dieser viel beachteten Studie, die auf einer durch Infratest durchgeführten repräsentativen Befragung basierte, ermöglichen es, genauer Kriterien und Inhalte von Guter Arbeit zu bestimmen. Außerdem ermittelte die Studie eine Bestandsaufnahme zu der Frage, wie viel gute und wie viel schlechte Arbeit es in Deutschland gibt.

Die INQA-Studie kommt zu folgender Definition:

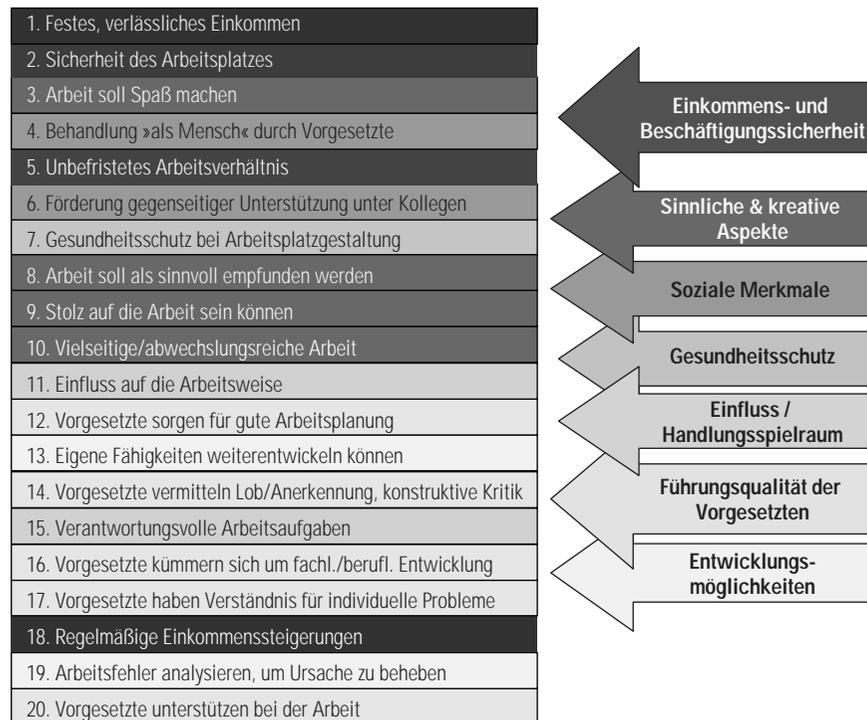


»Gute Arbeit« bedeutet aus der Sicht von Arbeitnehmer/innen, ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten, unbefristet beschäftigt zu sein, die fachlichen und kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können, Anerkennung zu erhalten und soziale Beziehungen zu entwickeln. Positiv wird Arbeit bewertet, wenn ausreichend Ressourcen vorhanden sind, z.B. Entwicklungs-, Qualifizierungs- und Einflussmöglichkeiten und gutes soziales Klima zu den Vorgesetzten und Kolleg/innen. Eine weitere wichtige Bedingung ist, dass das Anforderungsniveau nicht zu stark als belastend empfunden wird.« (Fuchs u.a. 2006: 7)

In der Befragung wurden die Beschäftigten mit über 50 unterschiedlichen Aspekten von Arbeit konfrontiert. Die aus Sicht der Beschäftigten 20 wichtigsten sind im Folgenden aufgelistet, wobei Aspekte der Einkommens- und Beschäftigungssicherheit vor den Arbeitsbedingungen und -inhalte rangieren. (Siehe die Übersicht 1/1 auf der nächsten Seite.) Gute Arbeit aus Sicht von Erwerbstätigen – so kann man aufgrund der INQA-Studie festhalten – bedeutet also,

- ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten,
- unbefristet beschäftigt zu sein,
- kreative Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können,
- Sinn in der Arbeit zu erkennen,
- Anerkennung zu erhalten,
- soziale Beziehungen zu entwickeln und
- die Achtung bzw. der Schutz der Gesundheit.

Das Gegenteil von guter Arbeit ist vor allem in dem sich ausdehnenden Bereich von prekärer Arbeit zu finden. Unter prekärer Arbeit sind vor allem Leiharbeit, befristete Beschäftigungsverhältnisse und Mini-Jobs zu fassen. Die INQA-Studie belegt, dass ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis sowie ein regelmäßiges und festes Ein-

Übersicht 1.1:**Die 20 wichtigsten Aspekte guter Arbeit (von 57) aus der Sicht der abhängig Beschäftigten**

kommen *Kernaspekte* von guter Arbeit darstellen. Keinem anderen Bereich wird bei den Befragungsergebnissen eine derart hohe Bedeutung zugemessen. Umgekehrt ist die Ablehnung der aktuellen betrieblichen Praxis, befristete und Leiharbeitsverhältnisse auszuweiten, sehr hoch: So stimmen 72% bzw. 78% dem Statement zu, dass der Einsatz von Zeitarbeit begrenzt bzw. die Befristung von Arbeitsverhältnissen grundsätzlich auf Ausnahmefälle beschränkt werden sollte (Fuchs 2006). Die Ergebnisse sind auch insofern bemerkenswert, da die Ablehnung von Leiharbeit und Befristungen überwiegend auch von jenen geteilt wird, die bislang nicht selbst mit diesen Formen unsicherer Beschäftigung konfrontiert wurden.

Die Befunde verweisen darauf, dass es unter den Beschäftigten – unabhängig von der eigenen Betroffenheit – ein tiefes Misstrauen gegenüber der zunehmenden Prekarisierung gibt. Dies ist – insbesondere vor dem Hintergrund der veröffentlichten Meinung – ein bemerkenswertes Ergebnis, das durchaus auf Solidarisierungs-

potenziale auch – oder gerade – in einer gespaltenen Gesellschaft hindeutet. Wie weit ist nun in der Arbeitswelt gute Arbeit verbreitet und welche Anteile hat eher schlechte Arbeit? Die Studie kommt zu einem sehr ernüchternden Bild:

- Nur 3% der Beschäftigten haben einen Arbeitsplatz, der allen Kriterien guter Arbeit entspricht: ein Einkommen von mindestens 2000 Euro, ein geringes Fehlbelastungs- und ein hohes Ressourcenniveau.
- 13% der Arbeitsplätze haben gute, ausbaufähige Grundlagen: Sie bieten ein existenzsicherndes Einkommen, Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Einbindung (Ressourcen), aber das Spektrum der Fehlbelastungen muss reduziert werden.
- 84% der Arbeitsplätze sind entweder durch extrem geringe Ressourcen und/oder durch ein bedenklich hohes Fehlbeanspruchungsniveau gekennzeichnet und/oder bieten kein existenzsicherndes Einkommen.

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich mehrere Brennpunkte der Arbeitsgestaltung erkennen:

Erstens setzt der sich ausweitende Sektor von Niedriglöhnen und prekärer Arbeit das Niveau der Arbeitsbedingungen insgesamt unter Druck. Unsicherheit und Angst dringen auch in bisher »geschützte« Zonen vor und verstärken die Konkurrenz unter den Beschäftigten.

Zweitens ruft die auch im Vergleich zu anderen Ländern besonders schlechte Führungsqualität und mangelnde fachliche wie soziale Kompetenz von Führungskräften viele Probleme einer schlechten Arbeitsorganisation hervor.

Drittens stellen psychische Fehlbeanspruchungen, die aus der Arbeitsverdichtung sowie aus der Überforderung vieler Beschäftigter durch die Arbeitsmenge und das Arbeitspensum bei gleichzeitiger Ausweitung der Arbeitszeiten resultieren, ein anwachsendes Konfliktfeld dar.

Viertens bilden unzureichende betriebliche Weiterbildung, ungenutzte Kompetenzen der Beschäftigten und eine wenig lernförderliche Gestaltung der Arbeit einen weiteren Problembereich.

Eine Strategie für gute Arbeit hat für diese Brennpunkte Antworten zu entwickeln.

1.3 Gender-Aspekte von guter Arbeit

Die Arbeitswelt ist in vielen Bereichen stark geschlechtergetrennt. Generell kann man feststellen, dass Frauen häufiger als Männer in Dienstleistungsberufen und teilzeitbeschäftigt sind, dass sie wegen der Erwerbs- und Familienarbeit doppelt belastet und in der Betriebshierarchie eher unten angesiedelt sind sowie oftmals

an Arbeitsplätzen mit geringen Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten tätig sind. Hinzu kommt, dass Frauen viel häufiger diskontinuierliche Erwerbsverläufe aufweisen. Den verschiedenen Arbeitsfeldern entsprechen unterschiedliche (auch psychische) Belastungsfaktoren, sodass von deutlichen Unterschieden im Bereich der Gesundheit in der Arbeitsumwelt zwischen Männern und Frauen ausgegangen werden kann. Aus Gender-Sicht sind bei guter Arbeit vor allem folgende drei Fragestellungen zu beachten:

»Erstens die unterschiedlichen Arbeitswelten, in denen Männer und Frauen vielfach arbeiten,

zweitens die unterschiedlichen Lebenswelten, die es Männern und Frauen vielfach unterschiedlich schwer macht, mit den Belastungen der (Erwerbs-)Arbeit umzugehen und

drittens die unterschiedlichen Bewertungen, die ›männlichen‹ und ›weiblichen‹ Fähigkeiten, Lebensentwürfen usw. zukommen und die mittelbar einen großen Einfluss auf das haben, was in der Politik und den Unternehmen als ›wichtig‹ und ›unwichtig‹ im Arbeits- und Gesundheitsschutz angesehen wird.« (Gümbel/Rundnagel 2004: 540)

Frauen berichten häufiger über gesundheitliche Beschwerden im Zusammenhang mit arbeitsbedingtem Stress. Bestimmte Merkmale der Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation, die mit erhöhten psychischen Belastungen zusammenhängen wie geringe Entscheidungsspielräume, häufige Unterbrechungen oder emotionale Anforderungen, treten an Arbeitsplätzen von Frauen gehäuft auf.

Umgekehrt ist es für viele Männer immer noch ein Tabu, über psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu sprechen, obwohl sie auch bei Männern inzwischen der Hauptgrund für die Inanspruchnahme von Frühverrentung geworden sind.

Deutliche Differenzierungen gibt es auch in der Lebenswelt von Männern und Frauen, in den Verpflichtungen, die außerhalb der Erwerbsarbeit bestehen, den damit anfallenden Belastungen, Ressourcen und Regenerationsmöglichkeiten (vgl. Resch 2002). Dies betrifft auch die Arbeitszeiten und zur Verfügung stehenden Zeitbudgets.

Die Ergebnisse der Zeitbudgeterhebung des statistischen Bundesamts dokumentieren die Zeitnöte berufstätiger Eltern: Vollzeiterwerbstätige Frauen mit Kindern haben eine Gesamtarbeitszeit (bezahlte und unbezahlte Arbeit) von knapp 70 Stunden, die Ehemänner haben im Vergleich dazu eine um drei Stunden kürzere Arbeitszeit pro Woche. Die zeitlich am stärksten belastete Gruppe sind Alleinerziehende mit Kindern – für sie wurde eine Gesamtarbeitszeit von 77 Stunden ermittelt (Daten bei Resch 2006). So wundert es auch nicht, wenn in der 2003 durchgeführten Befragung abhängig Beschäftigter mit Familienpflichten die Beurteilung der Vereinbarkeit umso schlechter ausfiel, je länger die beruflichen Arbeitszeiten waren.

Diese Situation entspricht zudem nicht den Wünschen und Bedürfnissen: Die Mehrheit der Befragten mit Kindern und Pflegeaufgaben würde lieber kürzer arbeiten. Zudem ist das Interesse nicht nur auf eine Verkürzung, sondern auch auf eine weniger ungleiche Verteilung zwischen Frauen und Männern ausgerichtet.

Da Gesundheit und Zufriedenheit offensichtlich von der Übereinstimmung des Lebensentwurfs mit den eigenen Zielen abhängen, sollte es nicht darum gehen, ein bestimmtes Balance- oder Vereinbarkeitsmodell vorzugeben, sondern darum, den Menschen selbst mehr Autonomie bei der Erfüllung ihrer beruflichen und familiären Aufgaben einzuräumen. Dafür ist in erster Linie die Qualität der Arbeit selbst maßgebend (Resch 2006). Denn neben der Arbeitszeit hat die wahrgenommene Qualität der Arbeit einen entscheidenden Einfluss auf die Vereinbarkeit von beruflichem und außerberuflichem Leben. Dies bestätigt auch die INQA-Studie: »Männer und Frauen, die unter guten Arbeitsbedingungen arbeiten, empfinden die berufliche Arbeit als wichtige Ergänzung zu ihrer familiären Arbeit und ihrem außerberuflichen Leben. Das Gefühl der Doppelbelastung zeigt sich bei diesen Personen eher selten. Im Gegensatz empfinden es vor allem vollzeitbeschäftigte Frauen, die unter belastenden und ressourcenarmen Arbeitsbedingungen arbeiten, als große Belastung, berufliche Arbeit und Familienleben miteinander zu vereinbaren.« (Fuchs u.a. 2006: 27)

Für die Frage des Balancierens zwischen Beruf und Familie spielt also nicht nur die »äußere Vereinbarkeit« bzw. der zeitliche Aspekt eine Rolle, sondern auch die Qualität der jeweiligen Arbeits- und Lebensbereiche. »Konzepte zur Gestaltung ›guter Arbeit‹ im Sinne humaner Arbeitsaufgaben mit erweiterten Entscheidungsspielräumen sind eine wichtige – und angesichts der Dominanz von Arbeitszeitdiskussionen häufig vernachlässigte – Ergänzung der Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit.« (Resch 2006) Die INQA-Studie unterstreicht diesen Aspekt, »dass gut gestaltete Arbeitsbedingungen einen wirksamen Beitrag zur Vereinbarkeit von beruflicher Arbeit und außerberuflichem Leben leisten – für Männer wie für Frauen.« (Fuchs u.a. 2006: 134)

Mit der Berücksichtigung des Gender Mainstreaming bei Guter Arbeit geht es nicht vorrangig um konkrete Maßnahmen für »Frauen« oder für »Männer«, sondern um Vorgehensweisen, wie vorhandene gesellschaftliche Werte, Rollen und Strukturen erkannt und verändert werden können. Dies muss sich in allen Handlungsfeldern niederschlagen.

1.4 Gute Arbeit als »gegendentenzielles Projekt«

Der jeweilige Blickwinkel auf die Arbeit und ihre Qualität ist sehr stark von der Interessenlage geprägt. Für abhängig Beschäftigte ist der Erhalt der Gesundheit als Basis ihrer Arbeitsfähigkeit das Wichtigste, um eine Existenzsicherung und ein gutes Leben zu realisieren. Dies trifft auf die harte Welt der ökonomischen Bilanzen: Ein nachhaltiger und gesundheitsschonender Umgang mit der Arbeitskraft wird immer mehr durch eine betriebswirtschaftliche Sichtweise verdrängt, die unter dem Druck kurzfristiger Renditesteigerung Arbeitskosten senken und eine allseitige und allzeitige Verfügbarkeit von Arbeitskraft zu günstigsten Konditionen durchsetzen will.

Die Konstellationen für gute Arbeit haben sich ökonomisch verengt: Auf der einen Seite gibt es einen Roll back von humanisierungspolitischen Ergebnissen. Das Maß der Zumutbarkeit wird durch die Maßlosigkeit der Shareholder-Ökonomie, nicht aber der physischen und psychischen Zumutbarkeit des Menschen bestimmt. Am offensten hat Stefan Gryglewski vom Arbeitgeberverband Südwestmetall die bisherigen Humanisierungsleitbilder aus wettbewerbspolitischen Gründen infrage gestellt (Gryglewski 2005). 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. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht kommentieren Schmauder und Paritschkow (2007: 184) den Beitrag Gryglewskis: »Dabei bleibt das Wohlbefinden des Mitarbeiters zunächst völlig unberücksichtigt, ›gute Arbeit‹ ist hier nur Arbeit, die zur Wettbewerbsfähigkeit (oder zur Gewinnmaximierung?) beiträgt.« 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.²

Würde gesundheitsförderliche und gute Arbeit lediglich als wichtiger Wettbewerbsfaktor qualifiziert werden, so würde dies auf eine wettbewerbspolitische Vereinnahmung hinauslaufen, die Gute Arbeit und den Arbeits- und Gesundheitsschutz einem kurzfristigen, betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Kalkül unterwürfe. Eine solche Instrumentalisierung liegt allerdings ganz auf der Linie der »Lissabon Strategie«, nach der sich die EU das strategische Ziel gesetzt hat, »die Union zum

² Vgl. als Antwort aus IG Metall-Sicht auf Gryglewski den Diskussionsbeitrag von Detje, R./Pickshaus, K./Wagner, H. (2006): 140-143. In der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft soll diese Debatte weiter geführt und im Rahmen von INQA einem breiteren Kreis öffentlich gemacht werden.

wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen«.³ Diese angebots- und wettbewerbspolitische Begründung bedeutet in der Konsequenz, dass nur solche Optionen der Arbeitsgestaltung und betrieblicher Gesundheitspolitik begünstigt werden, die »wettbewerbskompatibel« sind, während andere ausscheiden. Insgesamt verlieren »Investitionen in das Humankapital« immer dann ihre Berechtigung, wenn sie ihren Beitrag zur Wettbewerbsstärkung in der geforderten (unter Shareholder-Value-Kriterien immer kürzeren) Frist nicht nachzuweisen vermögen.

Da die Lissabon-Formel in der gegenwärtigen politischen Auseinandersetzung eine so zentrale Rolle spielt, kann eine Neuformulierung der Europa-Vision der Lissabon-Strategie alternative Akzente sichtbar machen: Danach sollte Europa – allerdings in einem längerfristig anzuberaumenden Prozess – zum »kooperativsten (statt wettbewerbsfähigsten, d.V.) und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt« werden, »der zu nachhaltiger Entwicklung (statt Wirtschaftswachstum, d.V.) mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem höheren sozialen Zusammenhalt befähigt ist« (Kurz-Scherf 2005: 198).

Das angebots- und wettbewerbspolitische Paradigma bietet keinen verlässlichen Begründungsrahmen für eine Initiative Gute Arbeit. Eine neue Humanisierungsinitiative muss sich entsprechender Vereinnahmungsversuche erwehren. »Wenn die Tendenzen der betrieblichen und europäischen Wettbewerbspolitik die Qualität der Arbeit eher negativ denn positiv berührt, dann muss eine Initiative für eine bessere Arbeit als »gegendentenzielles Projekt« konzipiert und praktiziert werden. Als ein Projekt, das vor allem die gesundheitlichen, sozialen und arbeitsinhalten Interessen der Beschäftigten zur Geltung bringt; und das aus den produktivitäts- und wettbewerbsfördernden Impulsen durchaus Bewegungsenergie bezieht, sie aber nicht zum zentralen Bewertungs- und Rechtfertigungskriterium erhebt.« (Pickshaus/Urban 2002: 636)⁴

1.5 DGB-Index Gute Arbeit

Versuchen wir uns erneut der Frage zu nähern, was gute Arbeit ausmacht. Der DGB hat im September 2007 hierzu ein neues Bewertungsinstrument – den DGB-Index Gute Arbeit – und erste Ergebnisse einer repräsentativen Befragung vorgestellt. Der

³ Europäischer Rat (Lissabon), Schlussfolgerungen des Vorsitzes, Lissabon (24/3/2000).

⁴ Zur Konzeption einer »gegendentenzielle Präventionspolitik« vgl. Rosenbrock/Kühn/Köhler (1994).

Index – basierend auf den Erfahrungen der INQA-Studie »Was ist gute Arbeit?« – ist in einer DGB-Projektgruppe (mit VertreterInnen von ver.di, IG Metall und IG BCE) in Zusammenarbeit mit dem wissenschaftlichen Institut INIFES entwickelt und getestet worden (vgl. DGB 2007). Arbeitsgestaltung und Arbeitsbeziehungen im Betrieb werden beurteilt von denen, die sie erleben: den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Sie sind die Messlatte für Gute Arbeit. (Siehe Übersicht 1.2)

Der DGB-Index Gute Arbeit ist eine Kennzahl, die die Qualität der Arbeit in Deutschland transparent macht. Ausdrücklich gibt der Index nicht den ökonomischen Wert der Arbeit wider, sondern nimmt deren soziale Dimension in den Blick. Denn Arbeitsqualität ist Lebensqualität. Wer eine humane Gesellschaft will, muss die Ansprüche der Beschäftigten an ihre Arbeitswelt ernst nehmen und sich mit ihrem Urteil über die Arbeitsbedingungen auseinandersetzen. In einer Gesellschaft, die immer mehr von betriebswirtschaftlichen Kalkülen geprägt wird, kann der Index die tatsächliche Bedeutung und die Qualität der Arbeit in den Blick nehmen.

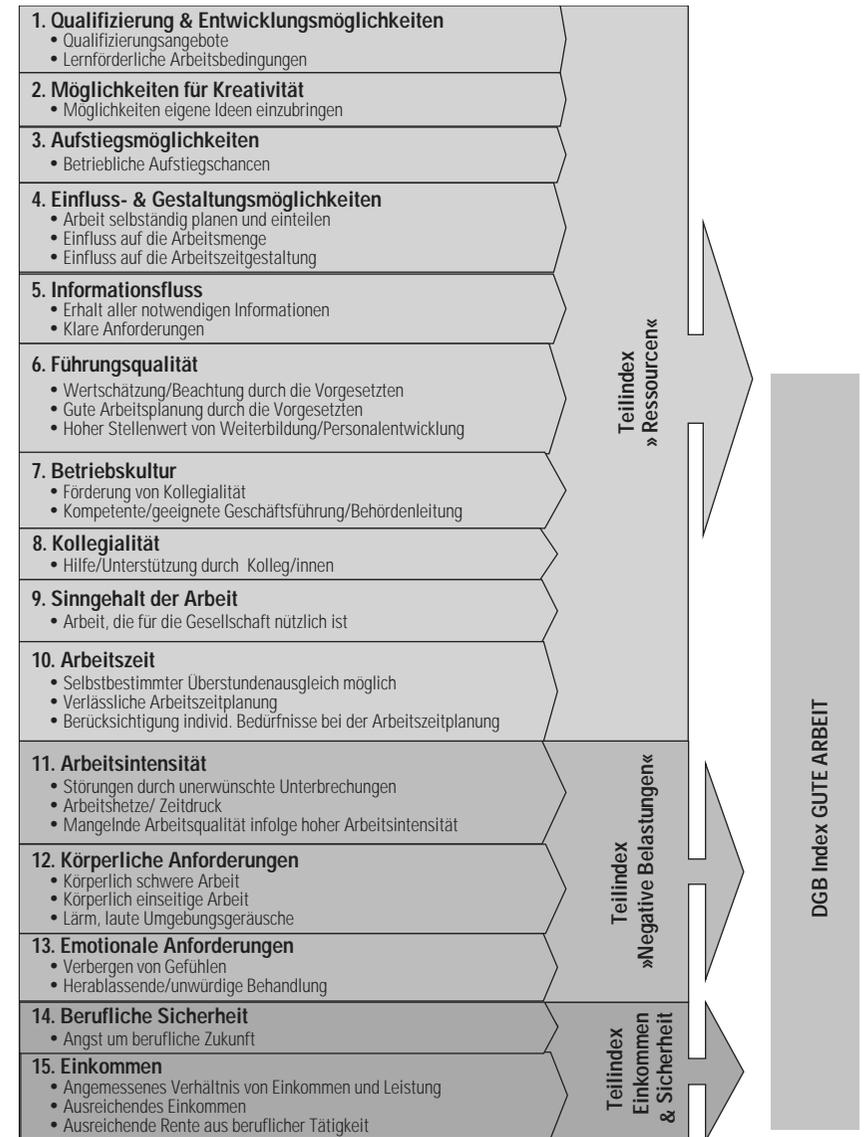
Jedes Jahr – erstmals 2007 – werden bundesweit unter repräsentativen Gesichtspunkten ausgewählte Berufstätige aller Branchen befragt, inklusive geringfügig Beschäftigter, Leiharbeitnehmer oder Teilzeitbeschäftigter, unabhängig von ihrer Gewerkschaftsmitgliedschaft oder der Größe des Unternehmens. Mit dieser neuen Erhebung wird zukünftig die Entwicklung unsere Arbeitsgesellschaft verfolgt. Der DGB-Index bleibt also kein einzelnes Blitzlicht in der öffentlichen Debatte um Gute Arbeit. Er wird diese vielmehr dauerhaft bereichern. Damit wird eine kontinuierliche Berichterstattung zur Qualität der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten aufgebaut. In den DGB-Index gehen z.B. ein,

- ob und in welchem Maße Arbeitnehmer/innen in der heutigen Arbeitswelt *entwicklungsförderliche Ressourcen*, d.h. Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung und soziale Einbindung bzw. Sicherheit, kreative Potenziale, eine ausgewogene Abforderung ihrer vorhandenen Qualifikationen und Fähigkeiten usw. finden (Teilindex Ressourcen),
- ob, in welchem Maße und in welchem Bereich Arbeit als *subjektiv belastend* empfunden wird (Teilindex Belastungen),
- in welchem Maße die Beschäftigten ihre *Einkommen und Beschäftigungssicherheit* als ausreichend beurteilen (Teilindex Einkommen & Beschäftigungssicherheit).

Damit ermöglicht der DGB-Index einerseits einen schnellen Überblick über die Gesamtsituation am Arbeitsplatz aus der Perspektive von Beschäftigten und leistet andererseits einen differenzierten Einblick in die verschiedenen Facetten der Arbeitsbedingungen.

Insgesamt 15 Dimensionen der Arbeitsqualität werden im DGB-Index versammelt. Diese Dimensionen charakterisieren aus Sicht von Beschäftigten Gute Ar-

Übersicht 1.2:
Schematische Darstellung der Dimensionen des DGB-Index Gute Arbeit



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, 2007, INIFES (Tatjana Fuchs)

beit und tragen darüber hinaus den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen von humaner, d.h. menschengerechter Arbeitsgestaltung Rechnung. Die Auswahl dieser Dimensionen berücksichtigt jene Faktoren, die Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden in der Arbeit beeinflussen.

Aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist Arbeit nur dann als »gut« zu bezeichnen, wenn berufliche Zukunftssicherheit gewährleistet wird und die Einkommen als ausreichend und leistungsgerecht empfunden werden. Darüber hinaus heben die befragten Beschäftigten – quer durch alle Altersgruppen – hervor, dass gute Arbeit durch einen umfassenden Gesundheitsschutz gekennzeichnet ist: Dazu gehört einerseits der »klassische« Schutz vor zu hohen körperlichen Belastungen, der Schutz vor emotionalen Belastungen durch einen respektvollen Umgang, und schließlich der Schutz vor psychischer Überforderung durch ausreichend Zeit, um die Arbeitsaufgaben zu erledigen. Gute Arbeit bedeutet jedoch auch, in einem wertschätzenden und unterstützenden Team von Kollegen, Kolleginnen und Führungskräften zu arbeiten, eine lernförderliche Arbeitsgestaltung mit Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, kreative Potenziale, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, Sinn und Nützlichkeit in der eigenen Arbeit zu erkennen und durch eine gute Gestaltung der Arbeitsorganisation unterstützt zu werden. Das heißt, gute Arbeit ist aus der Sicht der Beschäftigten immer durch eine Vielzahl von Ressourcen gekennzeichnet, die das Wohlbefinden und die Zufriedenheit in der Arbeit fördern.

1.5.1 Die Ergebnisse 2007: viel schlechte und wenig gute Arbeit!

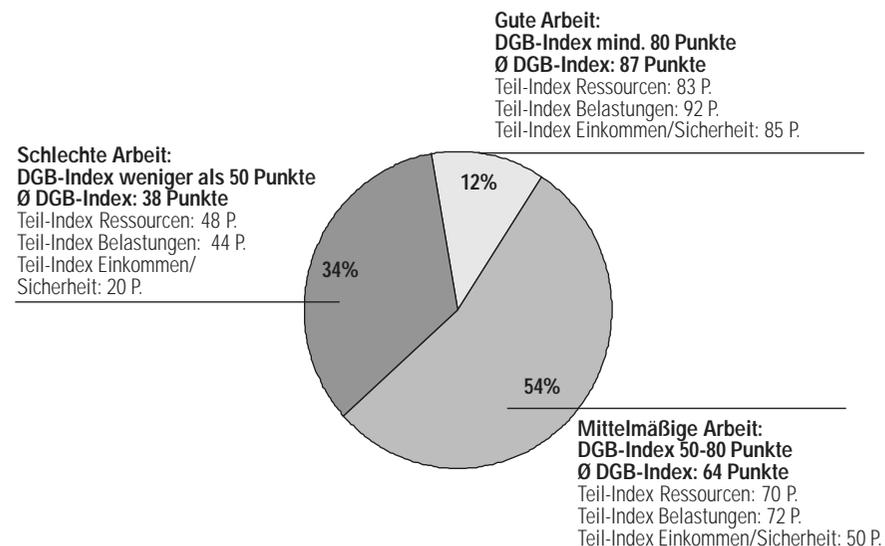
Der DGB-Index Gute Arbeit gibt nicht nur Auskunft über die wahrgenommene Arbeitsqualität im Durchschnitt der Erwerbsbevölkerung. Er ermöglicht auch, die Frage zu beantworten, wie hoch der Anteil von Arbeitsplätzen ist, die von den Beschäftigten als umfassend gut (DGB-Index 80-100 Punkte), mittelmäßig (51-79 Punkte) oder schlecht (0-50 Punkte) beschrieben werden.

Konkret steht hinter dem Indexwert von 58 Punkten für das Jahr 2007, dass nur 12% der Arbeitsplätze in Deutschland von den Beschäftigten als umfassend positiv beschrieben werden (vgl. Abb. 3). Diese Arbeitsplätze ermöglichen den Beschäftigten Einfluss und Entwicklung, soziale Einbindung, eine gute Arbeitsorganisation und eine sinnvolle Arbeit. Gleichzeitig wird die Arbeit als wenig belastend beschrieben, d.h. die körperlichen, emotionalen und psychischen Anforderungen sind ergonomisch gestaltet, eingebettet in eine wohlthuende und unterstützende Arbeitsorganisation.

Darüber hinaus empfindet diese Gruppe von Beschäftigten keine belastende Zukunftsunsicherheit und sie beschreibt ihr Einkommen als leistungs- und bedürfnisgerecht. Dieser Anteil ist höher als in der INQA-Studie, weil die subjektive Bewer-

Übersicht 1/3

Arbeitsqualität aus Sicht von Beschäftigten 2007



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, 2007, INIFES (Tatjana Fuchs)

tung der Einkommenssituation deutlich positiver ausfällt. Für diese Gruppe erreicht der DGB-Index durchschnittlich einen Wert von 87 Punkten.

54% der Arbeitsplätze lassen sich auf der Grundlage der Befragung als mittelmäßig gestaltet beschreiben. D.h. es treten etliche subjektiv belastende Anforderungen auf und vielfach könnte die Entwicklungs- und Lernförderlichkeit der Arbeit bzw. der Führungsstil und die Betriebskultur verbessert werden. Ein großer Teil der Beschäftigten in dieser Gruppe berichtet darüber hinaus von unzureichenden Einkommensbedingungen und belastender beruflicher Unsicherheit. Der DGB-Index erreicht in dieser Gruppe durchschnittlich einen Wert von 64 Punkten.

Auf Basis der detaillierten Angaben, die die repräsentativ befragten Beschäftigten zu ihren Arbeitsbedingungen gemacht haben, müssen mehr als ein Drittel der Arbeitsplätze (34%) als mangelhaft beschrieben werden: Ein hohes Belastungsniveau verbindet sich mit fehlenden positiven Faktoren, die Arbeit erst zu einer Quelle von Wohlbefinden und Lebensqualität machen könnten. Diese Quelle ist an vielen Arbeitsplätzen versiegt. Darüberhinaus verbindet sich schlechte Arbeitsgestaltung in der Regel mit Einkommens- und beruflicher Unsicherheit. Für diese Gruppe weist der DGB-Index einen Wert von 38 Punkten aus.

1.5.2 Betrieblicher Einsatz des DGB-Index Gute Arbeit

Der DGB-Index Gute Arbeit ist ein Instrument, das auch zur Ermittlung der Qualität der Arbeitsbedingungen in Einzelbetrieben aber auch in Branchen oder Regionen hervorragend geeignet ist.⁵ Er ist daraufhin in zehn Betrieben in sehr unterschiedlichen Branchen im Jahr 2006 erfolgreich getestet worden.

Umfrage und Auswertungsverfahren sind so konzipiert, dass sich für jedes Unternehmen gleich welchen Typs eigene Indizes Guter Arbeit erstellen und an den Repräsentativ-Ergebnissen spiegeln lassen. Die Umfrage lässt sich problemlos als Mitarbeiterbefragung in den Unternehmen durchführen. Der Index kann so bestehende betriebliche Instrumente ergänzen oder sogar ersetzen. Der Einsatz des Index-Fragebogens ist auch als Vorbereitung einer Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz denkbar. Der DGB-Index liefert einen differenzierten Befund zur Arbeitswelt, wie sie sich für die Beschäftigten darstellt. Handlungsbedarf wie auch Entwicklungspotenziale guter Arbeitsgestaltung können damit sehr genau für unterschiedliche Beschäftigtengruppen gefunden werden.

Der DGB-Vorsitzende Michael Sommer kommt insgesamt zu folgender Bewertung: »Mit dem DGB-Index Gute Arbeit gründen wir eine der wichtigsten arbeitspolitischen Initiativen der letzten Jahrzehnte und heben die Frage nach der Qualität von Arbeitsgestaltung wieder auf die politische Agenda.« (DGB 2007: 5)

⁵ Der Fragebogen des DGB-Index ist vollständig auf der Begleit-CD zu diesem Handbuch enthalten. Vom Fragebogen besteht auch eine Online-Version, deren Einsatz über die Servicegesellschaft DGB-Index Gute Arbeit vermittelt werden kann. Die Auswertung des Fragebogens wird durch das wissenschaftliche Institut INIFES erfolgen und ist kostenpflichtig. Eine Preiskalkulation je nach Betriebsgröße ist bei der Servicegesellschaft erhältlich. Alle weiteren Informationen sind erhältlich unter: www.dgb-index-gute-arbeit.de.

Literatur

- Detje, R./Pickshaus, K./Wagner, H. (2006): Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. Ein Vorschlag aus den Reihen von Südwestmetall zur Gefährdung von Produktionsarbeit in Deutschland, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft Heft 2, S. 140-143.
- DGB (Hrsg.) (2007): DGB-Index Gute Arbeit 2007 – Der Report, Berlin.
- Fuchs, T. u.a. (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen. Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung, hrsg. von der BAuA, Berlin/Dortmund/Dresden.
- Gryglewski, St. (2005): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland. Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder, Ms. Jetzt veröffentlicht in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1/2007, S. 47-53.
- Gümbel, M./Rundnagel, R. (2004): Gesundheit hat ein Geschlecht. Die Bedeutung von Gender Mainstreaming im Arbeits- und Gesundheitsschutz, in: Arbeitsrecht im Betrieb Heft 9, S. 539-545.
- IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2003): Gute Arbeit – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe. Dokumentation der IG Metall-Konferenz 8.-9.11.2002 in Dortmund, Frankfurt a.M.
- Kurz-Scherf, Ingrid (2005): Qualitätskriterien von Arbeit – ein Überblick, in: WSI-Mitteilungen Heft 4; S. 193-199.
- Peters, J./Schmitthenner, H. (Hrsg.) (2003): gute arbeit. Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe, Hamburg
- Pickshaus, K./Urban, H.-J. (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive, in: Gewerkschaftliche Monatshefte Heft 10/11, S. 631-639.
- Resch, Marianne (2002): Der Einfluss von Familien- und Erwerbsarbeit auf die Gesundheit. Aus: Hurrelmann, K./Kolip, P. (Hrsg.): Geschlecht, Gesundheit und Krankheit. Bern, S. 403-419.
- Resch, Marianne (2006): Work-Life-Balance und betriebliche Gesundheitsförderung, in: Busch, R. und Senatsverwaltung für Inneres (Hrsg.), Gesundheitsforum 2005, Berlin, S. 322-339.
- Rosenbrock, R./Kühn, H./Köhler, B.M. (Hrsg.) (1994): Präventionspolitik. Gesellschaftliche Strategien der Gesundheitssicherung. Berlin.
- Schmauder, M./Paritschkow, S. (2007): Humanressourcen und Nachhaltigkeit, in: Ludwig, J./Moldaschl, M./Schmauder, M./Schmierl, K. (Hrsg.), Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland, München und Mering.

2. Schlechte Zeiten für gute Arbeit? Gesellschaftliche und betriebliche Handlungskonstellationen

Klaus Pickshaus/Hilde Wagner

2.1 Ausgangsbedingungen für Gute Arbeit

Die Ausgangssituation für Gute Arbeit ist gegenwärtig ambivalent. Zum einen rückt das Thema nicht nur in den Gewerkschaften, sondern auch in politischen und kirchlichen Kreisen sowie der Öffentlichkeit immer stärker in den Vordergrund. Dies verweist zuallererst auf veränderte Arbeitsbedingungen und stärkeren Druck in den Betrieben. Vertreter von Kirchen und Politik erkennen, wie wichtig die Frage des »Wie« der Arbeit für die Menschen und damit auch für die potentiellen Mitglieder und Wähler geworden ist. Zum anderen erlangen in einer Zeit, in der kurzfristige Renditemaximierungen und betriebliche Kostensparprogramme dominieren, die Themen Beschäftigung und Standortsicherung hohe Priorität. Fragen der Leistungsbedingungen und der Arbeitsgestaltung drohen – trotz des steigenden Problemsdrucks in den Betrieben – auf der Prioritätenliste nach unten zu wandern.

Diese ambivalenten Entwicklungen sind Bestandteil eines neuen Regimes von Ökonomie und Arbeit, das sich seit drei Jahrzehnten herausbildet und seit den 1990er Jahren deutlich erkennbare Konturen zeigt. Die Umbruchsituation ist durch eine verstärkte globale Konkurrenz gekennzeichnet, die in einem vorher nicht gekannten Ausmaß Wettbewerbskräfte zwischen und in den Unternehmen entfacht und über Benchmark-Prozesse oft aberwitzige Renditeerwartungen der Unternehmen und Finanzmärkte schürt. Dieser Umbruch ist mit einer tendenziellen Verkehrung des Verhältnisses von Produktion und Markt verbunden (Sauer 2005a: 14), so dass sich die Steuerungsformen der Unternehmen auch im Innern verändern. Die Beziehungen in den Betrieben selbst werden »marktförmiger«, die einzelnen Beschäftigten, die Belegschaften und ihre Interessenvertreter werden in neuer Weise zu Akteuren im Konkurrenzzusammenhang.

Die Ausgangsbedingungen für gewerkschaftliche Politik haben sich unter diesen Bedingungen grundlegend verändert. Da insbesondere die betriebs- und tarifpolitischen Entwicklungen einen wichtigen Rahmen für arbeitspolitisches Handeln abgeben, werden sie im Folgenden kurz beleuchtet.

2.2 Entwicklungen in der Betriebs- und Tarifpolitik

In den 1990er Jahre fand eine deutliche Trendwende in den Rahmenbedingungen für gewerkschaftspolitisches Handeln statt. Die ökonomischen Veränderungen und die Verschiebungen in den gesellschaftlichen und betrieblichen Kräfteverhältnissen führten zu einer neuen materiellen und verteilungspolitischen Ausgangslage. Anders als in dem Zeitraum von 1975 bis 1993, in dem die Tarifierhöhungen in der Metall- und Elektroindustrie betrieblich eher aufgestockt wurden, sind die übertariflichen Einkommensbestandteile seit 1993 im Durchschnitt abgeschmolzen (negative Lohndrift). Obgleich die Tarifpolitik der IG Metall über den genannten Zeitraum hinweg den gesamtwirtschaftlich verteilungsneutralen Spielraum weitgehend ausschöpfte, konnten die Effektiveinkommen seit Mitte der 1990er Jahre nicht mehr im gleichen Maße angehoben werden.

Das Zurückbleiben der Effektiventgelte steht in engem Zusammenhang mit dem massiven Erpressungsdruck, dem die Beschäftigten und Betriebsräte seit der Krise 1992/93 verstärkt ausgesetzt sind. Ihren ökonomischen Ursprung hat diese Entwicklung in der globalisierten Konkurrenz, die sich seit den 1970er Jahren entwickelte und die als Krise in der ersten Hälfte der 1990er Jahre manifest wurde. Seither lässt die prioritäre Ausrichtung an der Wertsteigerung für die Anteilseigner die Orientierung an den mittel- und langfristigen Potenzialen der Unternehmen tendenziell in den Hintergrund treten. Diese Strategie begünstigt Unternehmensaufspaltungen, schnelle Verkäufe und Zukäufe von Unternehmensteilen. Risiken werden im Rahmen der Wertschöpfungsketten an abhängige Unternehmen (Zulieferer von Zulieferern etc.) weitergegeben.

Nach innen ist diese Strategie vor allem mit einem erhöhten Druck zur Kostensenkung, in erster Linie der Arbeitskosten, verbunden. Die Beschäftigten selbst sollen unter den Bedingungen gnadenloser Standortkonkurrenz dafür Sorge tragen, dass »ihr Standort« und »ihre Arbeitsplätze« erhalten bleiben. Ihnen werden »Eigenbeiträge« in Form von materiellen Zugeständnissen abverlangt, um die zukünftige Standortsicherung zu finanzieren.

Parallel zur »negativen Lohndrift« hat sich eine »Arbeitszeitdrift« entwickelt. Hinter der Verlängerung der effektiven Arbeitszeit verbirgt sich eine zunehmende Differenzierung: Männer in Vollzeit arbeiten länger als Frauen in Vollzeit und der Unterschied hat sich in beiden Teilen Deutschlands erhöht; Angestellte arbeiten länger als Arbeiter und sie waren von der Verlängerung der effektiven Arbeitszeit in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre stärker als die Arbeiter betroffen; Hochqualifizierte arbeiten verglichen mit Arbeitnehmern mittlerer Qualifikation länger. In

der Metallindustrie ist die Arbeitszeitdrift sogar stärker ausgeprägt als in der Gesamtwirtschaft.

Diese Entwicklungen bei den Entgelten (Tarif/Effektiv) und den Arbeitszeiten (Tarif/Effektiv) zeigen, dass ihnen nicht einfach mit den Mitteln der Tarifpolitik in der Fläche beizukommen und zu begegnen ist. Was in den Betrieben und bei den Beschäftigten materiell wirklich ankommt und wie sich die Arbeits- und Leistungsbedingungen entwickeln, hängt entscheidend von der betrieblichen Stärke und Handlungsfähigkeit ab. Die Stärke im Betrieb ist ein zentraler Faktor für die Entwicklung der Tarifbindung und beides steckt den Rahmen für arbeitspolitisches Handeln ab.

Die Tarifbindung in der Metall- und Elektroindustrie ist zwar noch relativ hoch, aber wie in der Gesamtwirtschaft im Trend rückläufig. Bezogen auf die Beschäftigten im Westen ist sie von 1998 bis 2005 in der Metall- und Elektroindustrie insgesamt von 80% auf 71% gesunken, im Osten von 51% auf 41%. Aufschlussreich ist dabei, wie sich die Tariflandschaft verändert hat: Die Flächenbindung nimmt ab, firmenbezogene Tarifverträge nehmen zu ebenso wie tariflose Bereiche.

Diese Entwicklung vollzog sich in der Metall- und Elektroindustrie schon vor dem »Pforzheimer Tarifabkommen«, das im Februar 2004 abgeschlossen wurde und Bedingungen für abweichende Tarifvereinbarungen festlegt. Im Nachgang zu diesem Tarifvertrag, der in allen Bezirken nachvollzogen wurde, beschloss der Vorstand der IG Metall Grundsätze zu Vorgehensweisen und Inhalten bei abweichenden Tarifverträgen. Damit sollte die Gefahr, dass Betriebe in der Konkurrenz gegeneinander ausgespielt werden, eingedämmt und die Transparenz und Qualität der Abschlüsse erhöht werden. Zwar konnte in der Folge der Anstieg der Zahl abweichender Vereinbarungen nicht verhindert werden, bei der Belastbarkeit der unternehmensseitigen Zusagen, der Rechtssicherheit der Gegenleistungen und den Verabredungen zu Beschäftigung und Investitionen konnte aber im Laufe der Zeit die Regelungsqualität deutlich verbessert werden. Mittlerweile gibt es in mehr als 10% der tarifgebundenen Betriebe abweichende Vereinbarungen. Die Regelungen berühren neben den Einkommensbestandteilen auch Standards der Arbeitsbedingungen. Dabei gibt es in über 60% der Fälle abweichende Vereinbarungen zur Arbeitszeit. In der Mehrzahl der Fälle handelt es sich dabei um Arbeitszeitverlängerungen. Inhalte und Gegenleistungen der abweichenden Vereinbarungen schaffen damit auch einen veränderten Rahmen für arbeitspolitisches Handeln.

Abweichende Vereinbarungen sind in der Regel das Ergebnis von Standortkonkurrenz, gleichzeitig werden mit ihnen Weichenstellungen im Wettbewerb vorgenommen. Betriebsräte und Beschäftigte sind sich dessen meist bewusst und können sich dem Konkurrenzzusammenhang dennoch nicht entziehen. Wenn die Arbeitgeber mit Verlagerung oder Des-Investment drohen, fällt es den betrieblichen Akteuren

oft schwer, ihre Interessen an gutem Einkommen und guten Arbeitsbedingungen gegen die Logik der Kosteneinsparung zu setzen. Trotzdem nehmen Abwehrauseinandersetzungen zu. Die betrieblichen Kolleginnen und Kollegen wissen in der Regel, dass sie sich in einer Erpressungssituation befinden und haben in entsprechenden Auseinandersetzungen einen klaren Gegnerbezug. Sie spüren und erfahren auch, dass eine Begrenzung der Angriffe sowie Gegenleistungen und »Sicherheiten« für sie selbst nur über die Entfaltung eigener Stärke erreicht werden können. Deshalb können Ergebnisse von Standortvereinbarungen trotz Verzichtleistung manchmal durchaus als Erfolg im Abwehrkampf angesehen werden. Die Gefahr einer Vereinahmung für kurzfristige Wettbewerbsvorteile bleibt zwar bestehen. Aber offensiv angelegte betriebliche Konflikte besitzen auch das Potenzial, auf die strategische Neuausrichtung der Betriebs- und Unternehmenspolitik Einfluss zu nehmen, ohne sich an einer einfachen Anpassung des Wettbewerbsdiktats zu orientieren.

Dies – wie auch das beschriebene Auseinanderfallen der Steigerungsraten der Effektiv- und Tarifeinkommen und die zunehmende Kluft zwischen effektiven und tariflichen Arbeitszeiten – zeigt: Arbeitspolitische Defensive oder Offensive ist im Kern eine Frage der Stärke und Handlungsfähigkeit der Belegschaft im Betrieb. Und diese hängt nicht vom Betrieb allein, sondern auch von den gesellschaftspolitischen Kontextbedingungen ab.

2.3 Weichenstellungen der Politik

Unterstützt werden die wettbewerbszentrierten Unternehmensstrategien von einer Politik, die mehr und mehr Qualitätsstandards durchlöchert und gesetzlichen Schutz dereguliert. Besonders deutlich wird dies durch die gravierenden arbeitsmarktpolitischen Folgen der Hartz-Gesetze im Rahmen der Agenda 2010-Politik. Sie folgen der Devise: »Jede Arbeit ist besser als keine Arbeit«. So werden mit den neuen »Zumutbarkeitskriterien« von »Hartz IV« Arbeitslose genötigt, praktisch jede angebotene Arbeit anzunehmen. Selbst die Einhaltung »ortsüblicher« Löhne ist kein Kriterium mehr – von der »Qualität der Arbeit« ganz zu schweigen. Mit den »1-Euro-Jobs« werden zugleich qualifizierte Tätigkeiten massiv entwertet. Folge dieser Entwicklungen ist: Prekäre Arbeit in ungesicherten Beschäftigungsverhältnissen wird ausgeweitet. Das Spektrum reicht von Leiharbeit, über befristete Beschäftigung bis hin zu den Mini- und Gelegenheitsjobs. Durch die Deregulierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes hat insbesondere Leiharbeit als Ersatz für Stamarbeitsplätze massiv zugenommen (vgl. hierzu Kapitel 8). Das alles hat die durchaus gewollte Konsequenz, dass auch die Ansprüche der Menschen, die Arbeit haben oder haben wollen, abgesenkt werden.

Arbeitsmarktpolitische »Förder«-Strategien setzen im Rahmen eines so genannten »aktivierenden Sozialstaates« auf employability, empowerment und entrepreneurship der Arbeitnehmer. Durch diese Arbeitsmarktpolitik werden die beschäftigungspolitischen Problemlagen auf die Individuen abgewälzt, verhältnispräventive Ansätze werden durch verhaltenspräventive Ansätze ersetzt. Vergleichbare Entwicklungen, die Eigenvorsorge zum Prinzip erheben, gibt es in der Sozialpolitik. Mit der Erosion eines funktionierenden, demokratischen Sozialstaates geht aber auch das gesellschaftspolitische Fundament einer innovativen Arbeitspolitik verloren.

Die Transformation des keynesianischen Wohlfahrts- zu einem angebotspolitischen Wettbewerbsstaat verschlechtert die Bedingungen, um innovative Arbeitspolitik nach einem Leitbild Guter Arbeit durchzusetzen. Neben den engeren betrieblichen Spielräumen werden arbeitspolitische Innovationen, aber auch gute Standards eines Arbeits- und Gesundheitsschutzes, durch die staatlichen Deregulierungs- und Privatisierungsstrategien erschwert. Aus der Perspektive einer wettbewerbsorientierten Standortpolitik gilt der Arbeits- und Gesundheitsschutz als bürokratisches Standortminus, das zu entbürokratisieren und deregulieren sei. Nach diesem Motto sind Arbeitsschutzverordnungen immer stärker »entschlackt« worden, sodass oftmals nur noch allgemeine Zielsetzungen, aber keine verbindlichen Vorschriften mehr übrig bleiben. Gleichzeitig sind in den staatlichen Behörden der Bundesländer, die als Aufsichtsbehörden zentrale Funktionen im staatlichen Arbeitsschutz inne haben, unbeschadet der parteipolitischen Zusammensetzung der Länderregierungen, materielle und personelle Ressourcen abgebaut worden, die mitunter die Arbeitsfähigkeit und die Erfüllung staatlicher Aufgaben infrage stellen.

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass humanisierungspolitische Initiativen und Erfolge von Bündniskonstellationen abhängen. So wurde das Programm »Humanisierung der Arbeit« in den 1970er Jahren von einem reformorientierten Bündnis von Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Bundesregierung getragen. Eine systematische Verankerung der Umsetzung hat allerdings nie stattgefunden. Wie wichtig für eine solche Verankerung institutionalisierte Strukturen und Prozesse sind, zeigen die Erfahrungen mit skandinavischen Programmen der Arbeitsgestaltung. Dort konnte das Problem der Umsetzung weit besser gelöst werden, weil systematische Kooperationsprozesse zwischen den beteiligten Akteuren geschaffen wurden (Sozialforscher, Sozialpartner, Unternehmen, kommunale und regionale Verwaltungen sowie Bildungsträger). Auf diese Weise wurden die Arbeitsgestaltungsprogramme mit Industrie-, Forschungs-, Bildungs- und Regionalpolitik verknüpft (Fricke 2003: 64).

Auch in Skandinavien ist seit den 1990er Jahren das Interesse der Politik am Konzept industrieller Demokratie offenbar erloschen. Dennoch bleibt festzuhalten, dass zukunftsweisende arbeitspolitische Strategien auf unterstützende arbeits-

markt-, sozial-, wirtschafts-, industrie- und bildungspolitische Interventionen angewiesen sind.

Die Versuche des Bundesarbeitsministeriums, mit der »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) seit 2002 eine neue gesellschaftspolitische Debatte und ein Forum für ein besseres Zusammenwirken aller Akteure zu etablieren, wurden von den Gewerkschaften begrüßt. Diese Ansätze blieben allerdings auch angesichts einer sehr bescheidenen Ressourcenausstattung eng begrenzt und konnten zu keinem Zeitpunkt die Reichweite und Dynamik früherer Humanisierungsprogramme erlangen.

2.4 Arbeitspolitik wird schwieriger und wichtiger zugleich

Gute Arbeit ist zu einem Zeitpunkt zu einem Anliegen zahlreicher Initiativen im gewerkschaftlichen und politischen Bereich geworden, zu dem sich die Konstellationen für Humanisierungsvorhaben eher verschlechtert haben. Kurzfristökonomie sowie Standort- und Kostensenkungswettbewerb lassen vielerorts die Qualität der Arbeit zu einer Restgröße schrumpfen. Angesichts dieser schwierigen betrieblichen und gesellschaftlichen Ausgangsbedingungen ist der auf einer WSI-Konferenz 2004 geäußerten Bewertung durchaus zuzustimmen: »Wer sich heute ›Gute Arbeit‹ auf die Fahne schreibt, meint eigentlich die schlechte Arbeit, gegen die es sich zu wehren gilt.« (Sauer 2005b: 179).

Dabei wird Arbeitspolitik unter den Prämissen von indirekter Steuerung noch aus einem weiteren Grund mit gänzlich neuen Herausforderungen konfrontiert: In den Unternehmen werden herkömmliche Forderungen aus der Humanisierungsdiskussion teilweise eingelöst – allerdings nicht als Ergebnis eines erfolgreichen Kampfes der Betriebsräte und Beschäftigten, sondern als Bestandteil neuer Managementstrategien. Mehr Verantwortung und höhere Autonomie verbinden sich mit der Anforderung an die Beschäftigten, die betrieblichen Prozesse ohne direkte Anweisung und ohne Blick auf die Uhr selbständig zu meistern. Mit dem Titel »Mehr Druck durch mehr Freiheit« (Glißmann/Peters 2001) wurde dies zutreffend auf den Begriff gebracht. Wie ist mit den paradoxen Folgen dieser Entwicklung umzugehen? Diese Frage ist gerade deshalb so wichtig, weil bewährte Formen von Gegenmacht unter den neuen Vorzeichen ins Leere zu laufen drohen.

Arbeitspolitische Antworten und Gegenstrategien werden nicht zuletzt auch deshalb schwieriger, weil sie weniger denn je einem einheitlichen Muster folgen können. Indirekte Steuerung ist zwar ein übergreifender Basistrend, trifft aber auf vielfältige betriebliche Konstellationen, deren Spanne von relativ hoch qualifizierter Dienstleistungstätigkeit bis zu Produktionsarbeit mit kurzzyklischen Tak-

ten reicht. Arbeitskonstellationen mit vorgeschriebenen Zeittakten nehmen sogar wieder zu. Je nach betrieblicher oder tätigkeitsbezogener Konstellation übersetzen sich Wettbewerbskategorien in sehr unterschiedlicher Art und Weise in das konkrete Arbeitshandeln der Beschäftigten. Diese konkreten Realitäten in den Tätigkeitsfeldern müssen bei der arbeits- und tarifpolitischen Strategiebildung berücksichtigt werden.

Aber nicht nur die Schwierigkeiten steigen, es steigt auch der Handlungsbedarf. Angesichts von Arbeits- und Leistungsbedingungen, die immer häufiger die Grenze des Zumutbaren erreichen, wächst die Bedeutung von Arbeitspolitik. Unabhängig davon, ob es sich um Produktions- oder Dienstleistungsbereiche handelt, steigt der Problem- und Lösungsdruck für Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen. Es ist deshalb kein Zufall, dass betriebliche Auseinandersetzungen um materielle Standards und qualitative Gestaltungsfragen wieder zunehmen. Zusätzlich zu den neuen Herausforderungen wird gerade auch dort, wo die Arbeitgeber Humanisierungserfolge der Vergangenheit wieder zurücknehmen, indem sie z.B. Taktzeiten verkürzen oder Erholzeiten abschaffen, der Bedarf an einer neuen Initiative für eine humane Gestaltung der Arbeit augenfällig. Während also der Problem- und Handlungsdruck insgesamt steigt, reichen die herkömmlichen Vorgehensweisen und Instrumente nicht mehr aus, ihn zu beantworten. Als Antwort auf den Umbruch von Ökonomie und Arbeit sind neue Ansätze gefragt. Konturen sind bereits erkennbar.

Literatur

- Fricke, W. (2003): Dreißig Jahre staatlich geförderte Arbeitsgestaltung. Eine Bilanz, in: Peters, J./Schmitthener, H. (Hrsg.): gute arbeit. Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe, Hamburg, S. 51-66.
- Glissmann, W./Peters, K. (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg.
- Pickshaus, K. (2005): »Gute Arbeit« als neuer strategischer Ansatz, in: Detje, R./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers, Hamburg, S.137-146.
- Sauer, D. (2005a): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen, Hamburg.
- Sauer, D. (2005b): Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik? In: WSI-Mitteilungen 4.
- Wagner, H. (2007): »Gute Arbeit« im Spannungsfeld von Betriebs- und Tarifpolitik. Neue Ausgangsbedingungen und integraler Ansatz, in: Peter, G.: Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg, S.165-181.

3. Menschengerechte Gestaltung der Arbeit als Kern von Arbeitspolitik

Klaus Pickshaus

3.1 Menschengerechte Arbeitsgestaltung als Auftrag des Arbeitsschutzgesetzes

Prävention aller arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und menschengerechte Arbeitsgestaltung sind durch das Arbeitsschutzgesetz zu den Kernaufgaben und zum Ziel von Belastungsermittlungen erklärt worden. Damit geht das ArbSchG in der Aufgabendefinition über das bisherige Arbeitsschutzrecht hinaus und bietet neue Möglichkeiten für die Betriebsräte in der alltäglichen Interessenvertretung. Gute Arbeit im Sinne von menschengerechter Arbeit wird somit erstmals zum verbindlichen und umfassenden Handlungsauftrag der betrieblichen Akteure.



Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

§ 2 Begriffsbestimmungen

(1) Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne des Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.

Es geht also nicht nur um Mängelbeseitigung (wie oftmals in der traditionellen Arbeitssicherheitspolitik), sondern um wirksame Prävention, d.h. um eine vorbeugende Gestaltung der Arbeitsbedingungen, damit potenzielle Gesundheitsgefährdungen von vornherein ausgeschlossen werden können. Umfassende Arbeitsgestaltung, Gestaltung der Leistungsbedingungen sowie eine gesundheitsverträgliche Arbeitszeitgestaltung gehören zu diesem Handlungsauftrag.

Die Kriterien für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung und mehr noch ihre Wirkungsmächtigkeit unterliegen selbst dem Wandel ökonomischer und politischer Kräftekonstellationen. Dennoch haben sich arbeitswissenschaftliche Essentials herausgebildet. So definiert Alfred Oppolzer folgende Grenze: »Belastungen und Beanspruchungen sind so lange als menschengerecht zu beurteilen, so lange sie in der Regel im Regenerationszyklus eines Tages vollständig durch eine entsprechende Erholung wieder ausgeglichen werden können, sodass die Leistungsfähigkeit der

Betroffenen erhalten bleibt oder sich aufgrund von Übungs- und Qualifizierungsvorgängen sogar erhöht.« (Oppolzer 1993: 19) Diese Definition kann auch bei der Beurteilung von Leistungsbedingungen herangezogen werden.

Eine positive und weithin akzeptierte Definition »humaner Arbeitstätigkeiten« hat Eberhard Ulich entwickelt: »Als human werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet, die die psychophysische Gesundheit der Arbeitstätigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht – oder allenfalls vorübergehend – beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potenziale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen.« Ulich 2001: 147) Die Partizipation der Beschäftigten, also die Möglichkeit einer individuellen und kollektiven Einflussnahme, wird dabei von Ulich besonders hervorgehoben.

Übersicht 3.1 fasst die Standards und Instrumente des Arbeitsschutzgesetzes systematisch zusammen.

Das zentrale Instrument des Arbeitsschutzgesetzes ist die Ermittlung und Beurteilung der Arbeitsbedingungen, woraus die erforderlichen Maßnahmen entwickelt werden müssen. Gleichzeitig gibt das ArbSchG vor,

- dass die Beschäftigten dabei einbezogen werden müssen,
- dass die Ergebnisse der Gefährdungsermittlung und -beurteilung sowie die abgeleiteten Maßnahmen dokumentiert werden,
- dass die umgesetzten Maßnahmen aus der Gefährdungsbeurteilung auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden müssen.

Da der Gesamtprozess der Gefährdungsbeurteilung in regelmäßigen Abständen bzw. bei betrieblichen Veränderungen zu wiederholen ist, haben wir es hier mit einem Kreislauf auf dem Weg zu einem kontinuierlichen Prozess der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten zu tun. An welchem Schritt des Kreislaufes praktisch im Betrieb eingestiegen wird, hängt von den konkreten Gegebenheiten ab. Pragmatische Einstiegsverfahren sind jederzeit möglich. (Siehe Übersicht 3.2, S. 40.)

Die zentrale Achse dieses Kreislaufs ist die betriebliche Organisation des Gesundheitsschutzes. Insofern muss geklärt werden, ob diese ausreichend auf diese Aufgabe eingestellt ist oder entsprechend verbessert werden muss.

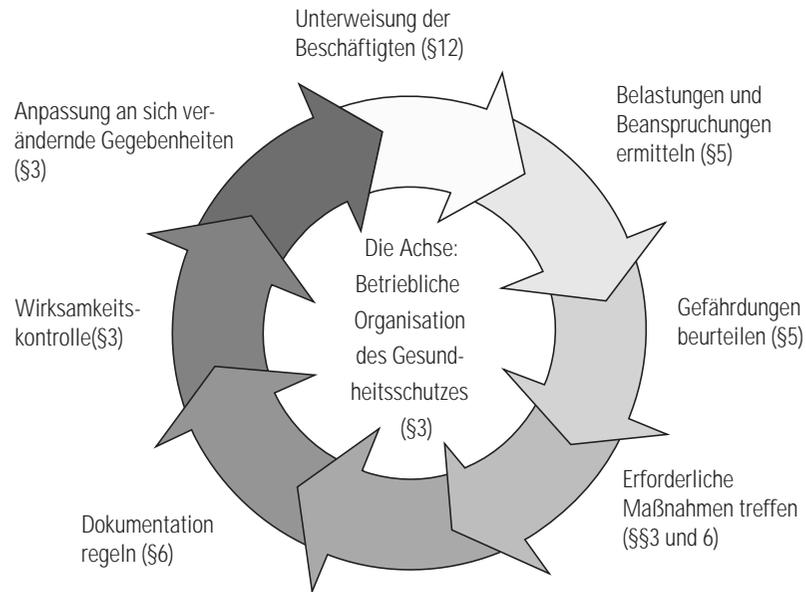
Zu den weiteren Charakteristika des Arbeitsschutzgesetzes gehört die Beteiligungsorientierung, die Beschäftigte als »Experten ihrer Gesundheit« in den kontinuierlichen Arbeitsgestaltungsprozess einbeziehen will. Nicht mehr in erster Linie der technische Experte, sondern die Beschäftigten sind zu fragen. Eine nicht erfolgte Information und Einbeziehung der Beschäftigten gilt in § 5 sogar als möglicher Gefährdungsfaktor. Völlig eindeutig ist, dass psychische Belastungen und Ge-

Übersicht 3/1 Standards und Instrumente des Arbeitsschutzgesetzes

Standards	Arbeitsschutzgesetz vom August 1996 (§) / EU-Richtlinie 89/391/ EWG (Art.)
umfassend	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alle privatwirtschaftlichen und öffentlichen Tätigkeitsbereiche (§ 2 / Art. 2 (1)) ■ Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz – menschengerechte Gestaltung der Arbeit (§ 2, Art. 1) ■ Kohärente Planung aller Aspekte der Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen, Einfluss der Umwelt (§ 4 / Art. 6 (2) g) ■ Beurteilung aller Arbeitsbedingungen auf alle mögliche Gefährdungen (§ 5 / Art. 6 (3))
integrativ	<ul style="list-style-type: none"> ■ eingebunden in die betrieblichen Führungsstrukturen (§ 3 (2)/Art. 6 (1))
systematisch	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gefährdungsermittlung und -beurteilung (§ 6 / Art. 9 (1)) ■ Maßnahmenableitung (§ 4 / (1) / Art. 6 (1)) ■ Wirksamkeitskontrolle (§ 6 / Art. 9 (1))
kooperativ und partizipativ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grundpflichten der Arbeitgeber (§ 3 / Art. 6) ■ Grundpflichten der Beschäftigten (§ 15 / Art. 13) ■ Rechte der Beschäftigten zu Vorschlägen und Beschwerden auch an Externe (§ 17) ■ Unterrichtung der Arbeitnehmer (in EU-RI-Original: Training = moderne Gesundheitsschutzinformation) (§ 12 / Art. 10 und 12)
kontinuierliche Anpassung und Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anpassung der Maßnahmen an sich ändernde Gegebenheiten und Verbesserung der Arbeitsbedingungen, deshalb auch Wiederholung der Gefährdungsbeurteilung (§ 3 (1) / Art. 6 (1)) ■ regelmäßige Wiederholung der Unterweisung (§ 12 / Art. 12 (1))
aktiv und präventiv	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Unterordnung des Gesundheitsschutzes unter »rein wirtschaftliche Überlegungen« (Präambel der EU-RI) ■ Gefahren an der Quelle bekämpfen (§ 4 (2) / Art. 6 (2) c)) ■ Berücksichtigung des Faktors »Mensch« bei der Arbeit, insbesondere bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen (§ 4 / Art. 6 (2) d)) ■ Vorrang des kollektiven Gefahrenschutzes vor individuellen Schutzmaßnahmen (§ 4 (5) / Art. 6 (2) h)) ■ arbeitsmedizinische Vorsorge (§ 11 / Art. 14)

Weiterentwickelte und gründlich korrigierte Fassung nach Elke, G. 2000: Management des Arbeitsschutzes, Wiesbaden, S. 39. Die Abbildung versucht eine betriebspolitische Systematisierung der im neuen Arbeitsschutzrecht angelegten Konzepte, Vorgehensweisen und Routinen.

Übersicht 3.2: Die Instrumente des Arbeitsschutzgesetzes



fährdungsfaktoren aus der Arbeitsorganisation oder der mangelnden Qualifikation ohne die Beschäftigten als Experten vor Ort weder sachgerecht zu ermitteln sind, noch eine praktische Maßnahmenentwicklung funktionieren könnte. Wie nun die »Unterrichtung und Unterweisung« der Beschäftigten (§ 12 ArbSchG; in der EU-Richtlinie heißt es weniger bürokratisch »training«) ausgestaltet wird und welche Beteiligungsformen gewählt werden, lässt das Gesetz offen und ist damit für unterschiedliche Partizipationsformen offen. Damit kann eine moderne Arbeitsschutzpolitik einen wichtigen Beitrag zu einer Arbeitspolitik leisten, die die Arbeits- und Leistungsbedingungen umfassend regulieren will.

Allerdings lässt die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes nach wie vor viel zu wünschen übrig. Nach einer Übersicht des WSI aus dem Jahr 2004 antworteten 50% der befragten Betriebsräte, dass mittlerweile eine Gefährdungsbeurteilung vorgenommen wurde. Aber nur in 23% der Fälle wurden auch psychische Belastungen erfasst; m.a.W. der wichtigste Bereich, wenn es um Folgen der Leistungsbedingungen geht, wird zumeist vernachlässigt (Ahlers/Brussig 2005). Schon die vorangegangene Betriebsräteumfrage des WSI aus dem Jahr 1998/99 hatte offenbart, dass beim Thema »Leistungsdruck« nur 3% der Betriebsräte der Auffassung sind,

sie hätten »viel« erreicht, während 65% meinen, »wenig« zustande gebracht zu haben (Schäfer 2001: 72). Dies belegt einmal mehr den enormen Handlungsdruck und weist darauf hin, dass tarifliche Leistungsregelungen zunehmend ins Leere laufen und die Instrumente des Arbeitsschutzgesetzes noch zu wenig genutzt werden.

Auch in der arbeitswissenschaftlichen Diskussion wird die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes kritisch bilanziert. Kurt Landau schreibt als Herausgeber des Lexikons Arbeitsgestaltung: »Die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes in die Betriebe zeigt, dass von ergonomisch und arbeitsorganisatorisch optimierten Arbeitssystemen und -prozessen keineswegs immer ausgegangen werden kann.« (Landau 2007: 7) Gerade deshalb sei ein neuer Input auch der Arbeitswissenschaften vonnöten.

3.2 Gefährdungsanalyse als systematischer Gestaltungsansatz

Die Ermittlung und Beurteilung der konkreten Arbeitsbedingungen im Betrieb wird durch das ArbSchG verpflichtend als Aufgabe des Arbeitgebers vorgeschrieben und unterliegt damit wegen der betrieblichen Ermessensspielräume der Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 87.1.7 BetrVG. Die Umsetzung dieser zentralen Bestimmung des ArbSchG ist nach wie vor äußerst unzureichend.



Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

§ 5 Beurteilung der Arbeitsbedingungen

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (...)
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch
 1. die Gestaltung und die Einrichtung der Arbeitsstätte und des Arbeitsplatzes,
 2. physikalische, chemische und biologische Einwirkungen,
 3. die Gestaltung, die Auswahl und den Einsatz von Arbeitsmitteln, insbesondere von Arbeitsstoffen, Maschinen, Geräten und Anlagen sowie den Umgang damit,
 4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.

Solche Gefährdungsbeurteilungen sind für alle Gefährdungen durchzuführen. In der Praxis hat es zu Irritationen geführt, dass sich in einigen Arbeitsschutzverordnungen ausdrückliche Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung finden (z.B. § 3 Betriebssicherheitsverordnung, § 7 Gefahrstoffverordnung), während dies z.B. in der neuen ArbStättV nicht der Fall ist. Es muss deshalb betont werden, dass § 5 ArbSchG generell Gefährdungsbeurteilungen verlangt, die das gesamte Gefährdungsspektrum (und damit z.B. auch psychische Belastungsfaktoren) abdecken.

Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen können natürlich unterschiedliche Ermittlungsinstrumente zum Einsatz kommen. Zur Ermittlung physischer (körperlicher) Belastungen gibt es den längsten Erfahrungsvorlauf. Für solche Bereiche – wie sie das ArbSchG in § 5 Abs. 3, Ziffer 1 bis 3 aufführt, also Arbeitsstätte und Arbeitsplatz, physikalische, chemische und biologische Einwirkungen sowie die Gestaltung von Arbeitsmitteln – liegen eine Reihe bewährter Hilfen vor, die in Form von Fragebögen bzw. Checklisten von den Berufsgenossenschaften oder auch von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin u.a.m. zur Verfügung gestellt werden. (Wir empfehlen hierzu den »Leitfaden für die Gefährdungs-/Belastungsanalyse«, der von der VMBG (Metall-Berufsgenossenschaften) im Verlag Technik & Information herausgegeben wurde und bei der jeweils zuständigen BG bezogen werden kann. Für einzelne Betriebsarten wie z.B. Metallbearbeitung werden zusätzlich spezifische Gefährdungs-/Belastungs-Kataloge angeboten. Ihr Einsatz sollte allerdings in eine ganzheitliche Gefährdungsermittlung eingebettet werden.)

Für die Ermittlung von Belastungen, die das ArbSchG in § 5 Abs. 3 Ziffer 4 und 5 benennt und die sich aus der Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit, mangelnder Unterrichtung und fehlender Qualifikation ergeben, mussten in den letzten Jahren neue Erfahrungen gesammelt sowie praktikable Verfahren und Instrumente entwickelt und erprobt werden (vgl. Kapitel 5.1.4 in diesem Handbuch). Dieser Komplex der psychischen Belastungen kann auf vielgestaltige Ursachen zurückgeführt werden, z.B.:

- Termindruck, Zeitdruck, Hektik;
- belastende Arbeitszeiten, Überstunden;
- Konflikte, Reibereien, Mobbing;
- belastende Arbeitsumgebung sowie mangelhafte Arbeitsmittel;
- unzureichende Qualifikation und Unterrichtung für die Arbeitsaufgaben;
- Erschwerungen, Unterbrechungen und Behinderungen in der Arbeit usw.

Wichtig ist, dass im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG auch das Zusammenwirken der vorstehend benannten Ursachen psychischer Belastungen und Beanspruchungen ermittelt werden muss. Da sich psychische Belastungen nicht wie z.B. Lärmbelastungen messen lassen und keine festen Grenzwerte

bestehen, müssen andere – inzwischen erprobte – Ermittlungsmethoden eingesetzt werden. Dazu zählen:

- schriftliche Befragung der Beschäftigten (Fragebögen);
- mündliche Befragungen (z.B. im Rahmen von Gesundheitsgruppen, -zirkeln oder ähnlichem);
- zusätzlich Fremdeinschätzung und Arbeitsplatzbeobachtung (z.B. mit Checklisten);
- ergänzende Auswertung aller bereits vorliegenden betrieblichen Daten (z.B. Unfall- und BK-Anzeigen, Krankenstand usw.).

Mittlerweile existieren zahlreiche Verfahren und Instrumente zur Ermittlung psychischer Belastungen, die von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in einer »Toolbox« im Internet angeboten werden. (Toolbox: Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen http://www.baua.de/prax/toolbox_inhalt.htm) Allerdings kann die Vielfalt und Kompliziertheit mancher Vorgehensweisen auch den praktischen Umsetzungsprozess erschweren.

Die IG Metall hat deshalb Verfahren für ein praktikables betriebliches Vorgehen entwickelt, die sich nicht allein auf externen Sachverstand stützen, sondern den Betriebsräten selbst Instrumente in die Hand geben, die sie mit dem Arbeitgeber aushandeln können.

- Die IG Metall empfiehlt zum ersten betrieblichen Einsatz jener Fragebögen und Verfahren, die in der Handlungshilfe des Projekts Gute Arbeit (Psychische Belastungen ermitteln – aber wie? Eine betriebliche Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen«; vgl. hierzu die Begleit-CD) und des START-Verfahrens genauer erläutert werden (vgl. Satzer 2005).
- Diese Fragebögen sollten jeweils an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst, d.h. ergänzt, verändert oder gekürzt werden.
- Es hat sich bewährt, offene Antwortmöglichkeiten vorzusehen, da Beschäftigte oftmals eigene Vorschläge und Hinweise aus der Praxis übermitteln wollen.
- Eine Anonymität der Befragung und die Sicherstellung des Rücklaufs der Fragebögen muss gewährleistet werden.
- Nach der Auswertung sind die Ergebnisse und vorgeschlagenen Maßnahmen an die Beschäftigten rückzukoppeln. Nur dann kann sich Beteiligung ernsthaft bewähren.

Im nächsten Schritt sind die ermittelten Gefährdungen zu bewerten, um Maßnahmen ableiten zu können. Zunächst liegen Informationen über den Ist-Stand der Gefährdungen vor. Zum Beispiel bei Lärm ist das Vorgehen eindeutig: Anhand der ermittelten Lärmbelastungen muss im ersten Schritt ein Abgleich mit den Lärm-Grenzwerten erfolgen, um Lärminderungsmaßnahmen zu entwickeln. Zusätzlich sind allerdings auch die psychischen Belastungen von Lärm zu berücksichtigen.

Bei psychischen Belastungen wird der Ist-Zustand der ermittelten Gefährdungen mit einem gewünschten Soll-Zustand menschengerechter Arbeitsgestaltung verglichen. Der Bedarf an Maßnahmen resultiert dann aus diesem Vergleich zwischen Ist und Soll. Die Kriterien des Soll-Zustandes sind konkret vorgegeben in

- normierten Schutzziele (Gesetze, Verordnungen, Normen usw.)
- gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und Leitsätzen menschengerechter Arbeitsgestaltung
- bewährten und gesundheitsgerechten betrieblichen Praxislösungen (z.B. in Best-Practice-Listen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, vgl. www.baua.de).

Menschengerechte Arbeit ist in den Arbeitswissenschaften zunächst folgendermaßen definiert:

- Die Arbeit soll für den Beschäftigten *ausführbar* und *schädigungslos* sein;
- Beschäftigte sollen *frei von Beeinträchtigungen* und *Zumutungen* arbeiten können;
- sie sollen ihre erworbenen *Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen* und *weiterentwickeln* können;
- die Arbeit ist unter dem Aspekt der Zufriedenheit auch *persönlichkeitsfördernd* bzw. *gesundheitsförderlich* zu gestalten;
- die Arbeit soll *sozialverträglich* und unter *Beteiligung* der Beschäftigten organisiert werden.

Konkretisiert sind solche allgemeinen Maßstäbe einer guten Arbeit zum Beispiel in Normen wie der erwähnten DIN-ISO-10075, Teil 2. In Arbeitshilfen der IG Metall wird die Nutzung solcher arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse für den Ist-Soll-Vergleich für die betriebliche Praxis erläutert (vgl. »START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis«, »Psychische Belastungen ermitteln – aber wie? Eine betriebliche Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen«). Dabei ist auch auf das betriebliche Erfahrungswissen zurückzugreifen, wenn es um die Beurteilung von Belastungen z.B. aus Zeitdruck, mangelhafter Personalbemessung, überlangen Arbeitszeiten usw. geht.

Auch die Maßnahmen aus der Beurteilung des Soll-Ist-Vergleichs sollten sich an zentralen Kriterien orientieren wie z.B.

- an den normierten Schutzziele,
- an gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen,
- an bewährten Praxislösungen.

Entscheidend ist, dass die Beschäftigten an diesem ganzen Prozess beteiligt werden, da allein aus dem Erfahrungswissen und aus der alltäglichen Kritik von Arbeitsbedingungen viele Hinweise auf Verbesserungsmaßnahmen erwachsen können.

Die Arbeitgeber, die sich nicht gänzlich dieser gesetzlichen Verpflichtung aus dem ArbSchG entziehen können, verfahren in der Regel nach dem Motto, eine »Gefährdungsbeurteilung light« durchzuführen, d.h. eine auf körperliche Belastungen reduzierte Ermittlung. Dies kann je nach Belastungsschwerpunkten auch ein sinnvoller Einstieg sein – aber nur dann, wenn im weiteren Verfahren die ganzheitliche Gefährdungsermittlung im Blick behalten wird. Die psychischen Belastungen werden von den Arbeitgebern nach wie vor eher ignoriert, geleugnet oder verharmlost, obwohl hier die eigentlichen Probleme des Wandels der Arbeits- und Leistungsbedingungen zum Vorschein kommen. Wegen der möglichen Widerstände von Seiten der Arbeitgeber ist für Betriebsräte ein realistisches Handlungskonzept erforderlich.

3.3 Wie kann gute Arbeit zum Thema im Betrieb werden?

Um die neuen Möglichkeiten des Arbeitsschutzgesetzes für eine Belastungsanalyse und eine menschengerechte Arbeitsgestaltung zu nutzen, sollten zuallererst im Betrieb konkrete Anlässe und inhaltliche »Andockstellen« identifiziert werden. In der betrieblichen Alltagspraxis bieten sehr vielfältige Themen die Chance, eine Ermittlung und einen Abbau von Belastungen auf der Basis des ArbSchG in Angriff zu nehmen:



- Bei der betriebspolitischen Umsetzung der neuen Entgelt-Rahmentarifverträge müssen in der Regel Belastungen ermittelt werden. Trotz unterschiedlicher Belastungsdefinitionen ist das gemeinsame Ziel, Belastungen zu vermindern, die Gesundheitsschäden bewirken können.
- Neue Arbeitszeitmodelle erfordern eine Überprüfung ihrer Gesundheitsverträglichkeit. Hierfür hat das Projekt Gute Arbeit der IG Metall einen »Arbeitszeit-TÜV« entwickelt, der die Instrumentarien und Schritte einer solche Gesundheitsverträglichkeitsprüfung aufzeigt (vgl. Kapitel 5.1.2 in diesem Handbuch).
- Ständig steigende Zielvorgaben oder auch schlecht organisierte Projektarbeit verlangen eine Beurteilung der Belastungen und der daraus entstehenden Risiken für Gefährdungen.
- Anlässe können ferner eine steigende Zahl von Fehlzeiten oder auch Unfällen bzw. Beinahe-Unfällen in einzelnen Bereichen sein sowie Veränderungen oder Neugestaltungen von Arbeitssystemen.



- In allen Fällen sind sich häufende Beschwerden von Beschäftigten sowie zunehmende Qualitätsprobleme ein Anlass, die Arbeitsbedingungen genauer unter die Lupe zu nehmen.

All dies können Indikatoren sein, die einen Handlungsbedarf dokumentieren.

Auch Verhandlungen über Betriebsvereinbarungen z.B. über neue Prämiensysteme, Zielvereinbarungen oder die ERA-Umsetzung können als »Andockstellen« geprüft werden.

So kann die betriebliche Interessenvertretung überlegen, ob in solchen Betriebsvereinbarungen auch eine Verpflichtung zu einer Gefährdungsbeurteilung und deren Mindeststandards festgeschrieben werden kann. Dazu würden zum Beispiel gehören:



- Bis zu welchem Termin muss verbindlich mit einer Gefährdungsermittlung begonnen werden?
- In welchen Bereichen oder Abteilungen soll mit der Ermittlung von Belastungen gestartet werden?
- Welche Instrumente der Belastungsermittlung werden gewählt und auf die konkreten Bedingungen angepasst (hier gelten unsere Empfehlungen zu den beiden Fragebögen zur Ermittlung psychischer Belastungen und zur Vorgehensweise)?
- Wie setzt sich das paritätische Gefährdungsanalyse-Team im Betrieb konkret zusammen?

Da in sehr vielen Betrieben noch wenig oder keine Erfahrung mit einer ganzheitlichen Gefährdungsermittlung vorliegen, empfiehlt es sich, die von den Problemen her drängendsten Bereiche für eine Pilotierung auszuwählen. Wenn erst einmal in einem Pilotbereich das Vorgehen und die Instrumente getestet sind, ist eine Kurskorrektur immer noch möglich und eine Übertragung auf den gesamten Betrieb angesagt.

Deshalb sollte der Betriebsrat vorab die wichtigsten Ablaufschritte klären. Solche Schritte kann der Betriebsrat unter Nutzung seiner Überwachungspflicht nach § 80 BetrVG und seines Mitbestimmungsrechts nach § 87.1.7 BetrVG selbst einleiten.

Zu solchen betriebspolitischen Ablaufschritten gehören (vgl. »Psychische Belastungen ermitteln – aber wie? Eine betriebliche Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen«):

1. Schritt: Betriebliche Voraussetzung schaffen

Eine Bestandsaufnahme über bekannte Belastungsschwerpunkte, Beschwerden der Beschäftigten oder anderer drängender Probleme gehört zu den ersten Voraussetzungen. Die Belegschaft sollte zu den Belastungsthemen und einem geplanten Vorgehen sensibilisiert werden. Der Betriebsrat selbst muss sich einen Ablaufplan zur Durchführung einer Gefährdungsermittlung erarbeiten, um in den Verhandlungen mit der Geschäftsleitung ein klares Konzept zu besitzen.

2. Schritt: Betriebliches Analyseteam bilden und erste Festlegungen treffen

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen bietet die Bildung eines paritätischen Analyseteams oder einer Steuerungsgruppe von Vertretern des Arbeitgebers und Vertretern des Betriebsrats zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung die beste Gewähr, die notwendige fachliche Kompetenz, die Erfahrungen der Beschäftigten und einen breiten Konsens sicherzustellen. Die Untersuchungsbereiche und das Vorgehen einschließlich eines Zeitplans sind in diesem Team zu erarbeiten.

3. Schritt: Gefährdungen ermitteln und bewerten

Methoden und Instrumente der Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen wurden weiter oben schon vorgestellt. Es ist festzuhalten, dass nach einer Grobanalyse mittels eines Fragebogens eventuell auch eine Feinanalyse von Gefährdungsschwerpunkten in einzelnen Bereichen notwendig werden kann, für die dann auch weiterer interner oder externer Sachverstand herangezogen werden muss.

4. Schritt: Maßnahmen entwickeln und umsetzen

Das Analyseteam sollte auch in Auswertung von möglichen Vorschlägen und Hinweisen der Beschäftigten Maßnahmen festlegen. Ein Leitfaden, der von den Arbeitsschutzverwaltungen der Bundesländer (LASI) 2003 herausgegeben wurde, sagt dazu: »Praktikable, problem- und arbeitsbereichsspezifische Maßnahmen können am besten im Dialog mit den Beschäftigten erarbeitet werden. Die Maßnahmenauswahl sollte ebenfalls im Dialog mit den betroffenen Mitarbeitern erfolgen.« Eine Umsetzung kann wiederum zuerst in Pilotbereichen beginnen – insbesondere in solchen, in denen ein besonders hohes Gefährdungspotenzial festgestellt wurde.

5. Schritt: Wirksamkeit der Maßnahmen überprüfen

Die vom ArbSchG vorgeschriebene Wirksamkeitskontrolle ermöglicht zum einen unmittelbare, zeitnahe Korrekturen, wenn sich einzelne Maßnahmen als untauglich erweisen sollten. Zum anderen ist die am besten alle zwei bis drei Jahre festgelegte Kontrolle ein wesentliches Element eines kontinuierlichen Präventions- und Verbesserungsprozesses.

6. Schritt: Ergebnisse dokumentieren und rückkoppeln

Die in § 6 ArbSchG festgelegte Pflicht zur Dokumentation der Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung und der Maßnahmen ist der wichtigste Garant für den Betriebsrat, die Wirksamkeit der beschlossenen Schritte überprüfen zu können. Die Dokumentation liefert somit wichtige Basisinformationen für die weitere Arbeit des Analyseteams. In der Dokumentation dürfen generell keine Daten enthalten sein, die im Zusammenhang mit der anonym durchgeführten Erfassung psychischer Belastungen Rückschlüsse auf einzelne Personen zulässt.

Alle hier vorgestellten Ablaufschritte können vom Betriebsrat unter Nutzung der Mitbestimmung verbindlich ausgestaltet werden.

Literatur

- Ahlers, E./Brussig, M. (2005): Gefährdungsbeurteilungen in der betrieblichen Praxis. In: WSI-Mitteilungen Heft 9, S. 517-523.
- Landau, K. (Hrsg.) (2007): Lexikon Arbeitsgestaltung. Best Practice im Arbeitsprozess, Stuttgart.
- Oppolzer, A. (1993): Ökologie der Arbeit, Hamburg.
- Satzer, R. (2005): START-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis«, Frankfurt a.M.
- Schäfer, C. (2001): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 199/2000 im Überblick, in: WSI-Mitteilungen Heft 2.
- Ulich, E. (2001): Arbeitspsychologie, Zürich/Stuttgart (5. erweiterte Auflage).

Betriebliche Praxisbeispiele

Alstom Power Generation, Mannheim Per Einigungsstelle zur Gefährdungsbeurteilung

Der Spruch der Einigungsstelle im Jahr 2000 hatte bundesweit für Furore gesorgt. Viele Unternehmen hatten gehofft, dass zu ihren Gunsten entschieden wird. Dem war nicht so. Erstmals verpflichtete eine Einigungsstelle einen Arbeitgeber – damals ABB, heute Alstom Power –, unverzüglich die Gefährdungsanalyse durchzuführen und den Betriebsrat zu beteiligen.

Anfangs waren es Einzelfälle: Ein Kollege erkrankte an Asbestose (Asbeststaublunge), ein Ehemaliger war an Krebs gestorben, verursacht durch Asbest. Schließlich häuften sich die Fälle. Ehefrauen erhofften sich vom Betriebsrat Unterstützung, um ihre Ansprüche auf Hinterbliebenenrente gegenüber der Berufsgenossenschaft geltend zu machen.

Der Wunderstoff Asbest ist lebensgefährlich. Sobald das Mineral beschnitten, gemahlen, zerhackt oder geschliffen wird, ziehen Mund und Nase mit der Atemluft feinste Asbestfasern in die Lunge, wo sie sich wie kleine Nadeln verhaken. Es kann sein, dass 15 Jahre nichts passiert, 20 oder 30. Bis einer erkrankt an Asbestose oder an Krebs durch Asbest. Den Höhepunkt der Erkrankungswelle erwarten die Berufsgenossenschaften deshalb erst für die Jahre 2010 bis 2015.

Asbest war der oft verwendete Wunderstoff im Kraftwerksbau bei ABB, der früheren Brown Boveri Company (BBC). Die vielen Asbestfälle waren der Auslöser für den Betriebsrat, um mit Hilfe der Gefährdungsanalyse im Arbeitsschutzgesetz sämtliche Arbeitsplätze zu untersuchen. »Wir wollten nicht noch einmal erleben, dass Kollegen jahrelang leichtfertig mit gefährlichen Stoffen hantieren und viele Jahre später daran erkranken oder sterben«, sagt Betriebsrat Wolfgang Alles.

Von diesen Stoffen gibt es reichlich. Zum Beispiel Kühlschmiernebel in der Großmechanik. Oder Novolak-Epoxidharze (Krebs erzeugend), Styrol (möglicherweise Erbgut verändernd), Chrom und Nickel (vermutlich Krebs erzeugend), Lagermetall (Blut und Nerven schädigend) in der Generatorfabrik und Brennerfertigung. Oder neuartige Belastungen etwa an Bildschirmarbeitsplätzen in den Büros. Und die psychischen Belastungen durch Stress, Termin- und Verantwortungsdruck in Entwicklung und Forschung. (vorher Stoff, jetzt ...)

Vier Jahre lang hat der Betriebsrat um eine Gefährdungsanalyse gestritten, die ihren Namen verdient und der Absicht im Arbeitsschutzgesetz entspricht. Die Geschäftsführung von ABB glaubte, mit einem zweiseitigen Fragebogen ihrer Pflicht Genüge zu tun, ohne die psychischen Belastungen abzufragen (»Das gibt es bei uns nicht«, so der Einwand des Unternehmens) und vor allem ohne den Betriebsrat zu beteiligen. Erst der Spruch der Einigungsstelle (siehe Kapitel 4.1.) im Jahr

2000 brachte den Durchbruch, bis dahin war es ein »zäher und mühseliger Prozess«. Der auch dann nicht zu Ende war. Denn nun musste der Betriebsrat aus dem Nichts ein Konzept zur Umsetzung entwickeln, Vorbilder aus anderen Unternehmen gab es bis dato nicht.

Sieben Jahre später. Inzwischen sind die Arbeitsplätze ein zweites Mal analysiert worden, die Liste der Maßnahmen, die aus den ermittelten Gefährdungen abgeleitet wurden, ist lang: Bildschirmarbeitsplätze wurden ergonomisch gestaltet, Lärmquellen gekapselt, die Absaugung von Stäuben und Kühlschmiernebel wurde angegangen. Im ersten Durchlauf dominierte noch die Ermittlung der physischen Belastungen, im zweiten Durchgang wurde der Schwerpunkt auf die psychischen Belastungen gelegt. Die anonymisierte Befragung, an der sich die Belegschaft zu einem hohen Prozentsatz beteiligte, ist inzwischen ausgewertet. Beschäftigte beklagten vor allem schlechtes Führungsverhalten, mangelhafte Arbeitsorganisation und hohen Leistungsdruck. Ende 2007 wird der zweite Durchlauf abgeschlossen sein und mit einer Zwischenbilanz enden, bevor die Arbeitsplätze ein drittes Mal untersucht werden. Überflüssig ist das nicht. Im Gegenteil. »Es gibt neue Probleme, die auftauchen und andere begegnen uns immer wieder.«

»Die Gefährdungsanalyse ist wichtig«, sagt Wolfgang Alles. Keine Frage. Aber sie schaffe nicht die Angst der Kollegen und Kolleginnen aus der Welt, dass mit der nächsten Unstrukturierung, Ausgliederung oder Fusion ihre Existenz auf dem Spiel steht. »Sie hilft jedoch, aktuelle Gefährdungen abzustellen und zu dokumentieren, welchen Gefährdungen jeder Einzelne ausgesetzt ist und war, um später – sollten tatsächlich arbeitsbedingte Erkrankungen folgen – den Nachweis für die Ursache führen zu können.«

Weitere Informationen:

Die Alstom Power AG, früher ABB und heute eine 100prozentige Tochter der Alstom Deutschland, ist spezialisiert auf die Planung, Konstruktion und den Bau von Kraftwerken und Kraftwerkskomponenten (Turbinen, Generatoren). Am Stammsitz Mannheim arbeiten 1.800 Beschäftigte, etwa ein Drittel im gewerblichen Bereich. Nach eigenen Angaben erwirtschaftete Alstom Deutschland im Geschäftsjahr 2005/06 mit rund 6.100 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,7 Milliarden Euro. Kontakt: Betriebsrat, Wolfgang Alles, Wolfgang.Alles@power.alstom.com, Egon Mäurer, Egon.Maeurer@power.alstom.de.

Otis, Berlin

Gefährdungsbeurteilung – psychische Belastungen dürfen nicht fehlen

Nach jahrelangen Auseinandersetzungen und mit Hilfe der Einigungsstelle ist es dem Betriebsrat bei »Otis Electronic Systems« in Berlin gelungen, eine Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsanalyse einschließlich psychischer Belastungen abzuschließen.

Acht Jahre ist es her, dass im Rahmen einer Restrukturierung jeder zehnte Arbeitsplatz bei Otis in Berlin verloren ging. Die Kollegen mussten gehen, der Arbeitsumfang blieb. Teilweise wurde die Arbeit noch mehr. Wo es früher ausreichte, zwei bis drei Kalkulationen einzureichen, um einen Auftrag für den Bau eines Aufzugs zu bekommen, müssen heute sieben bis acht Kalkulationen geschrieben werden. Der Stress wird mehr und der Umgangston zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten barscher. »Bei den Kollegen entsteht teilweise der Eindruck, sie werden so lange schikaniert, bis sie ihren Arbeitsplatz freiwillig räumen«, so Betriebsrat Hans Müller. Leistungs- und Arbeitsdruck in unterbesetzten Teams waren Anlass, in eine Gefährdungsbeurteilung auch die psychischen Belastungen einzubeziehen. »Ohne psychische Belastungen ist eine Gefährdungsanalyse unvollständig. Erst damit lässt sich feststellen, unter welchem Druck die Belegschaft steht.«

Doch von psychischen Belastungen wollte das Unternehmen nichts wissen. »Haben wir nicht, gibt's nicht«, war die stete Antwort an den Betriebsrat. Mehr als ein Jahr hat der Betriebsrat darum gestritten, bis die Geschäftsleitung überhaupt anerkannte, dass die Belegschaft unter Stress steht. Im Jahr 2002 haben Geschäftsleitung und Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zu einer Gefährdungs- und Belastungsanalyse inklusive Bildschirmarbeitsplatzanalyse für den Bürobereich vereinbart. Sämtliche Arbeitsplätze werden mindestens alle fünf Jahre überprüft. Die Erfassung psychosozialer Probleme wurde ebenfalls in die Betriebsvereinbarung aufgenommen.

Umstritten war dennoch, mit welcher Methode vorgegangen werden sollte. Schließlich schaltete der Betriebsrat die Einigungsstelle (siehe Kapitel 4.1) ein. Die Vorsitzende der Einigungsstelle, Richterin beim Arbeitsgericht, lehnte den vom Arbeitgeber vorgelegten Fragebogen ab. Nach Ansicht des Betriebsrats hätte der Fragebogen die Arbeitsbelastungen nur oberflächlich erfasst. Stattdessen sprach sich die Richterin – mit einigen Kürzungen und Korrekturen – für den komplexen Fragebogen des Betriebsrats aus. Dieser fragt nach Arbeitsaufgaben und -menge, Arbeitseinteilung und -tempo sowie Einflussmöglichkeiten, nach Zeitdruck, Störungen bei der Arbeit, dem Verhalten von Vorgesetzten und dem sozialen Klima.

Zurzeit ist der Betriebsrat im Gespräch mit einem unabhängigen Auswerter, der die Anonymität der Befragten garantiert. In der Zwischenzeit hat der Arbeitgeber bundesweit Befragungen durchgeführt, die in Teilbereichen die Vermutungen des

Betriebsrats bestätigen. Fazit: Die Belegschaft ist mit dem Betriebsklima ebenso unzufrieden wie mit dem Verhalten der Vorgesetzten und mangelnden Weiterbildungschancen. Damit ist die vom Betriebsrat initiierte Befragung jedoch nicht überflüssig. Im Gegenteil: Nur im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung hat der Betriebsrat die Möglichkeit, Maßnahmen zur Verbesserung der Situation durchzusetzen.

Weitere Informationen:

Im Berliner Werk »Otis Electronic Systems« arbeiten mehr als 400 Beschäftigte in der Produktion und Entwicklung. Hier werden Aufzugssteuerungen für Fahrtreppen und Aufzüge hergestellt. »Otis Electronic Systems« gehört zu Otis Deutschland, das im Jahr 2006 mit bundesweit 2.810 Mitarbeitern nach eigenen Angaben einen Umsatz von 495 Millionen Euro erwirtschaftete. Kontakt: Betriebsrat Hans Müller, Hans.Mueller@otis.com

Continental Teves, Frankfurt a.M.

Mitbestimmung durchgesetzt

Nach knapp drei Jahren und zum Teil zähen Verhandlungen ist die Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung unterzeichnet worden. Die Firma Continental Teves in Frankfurt am Main wollte die Gefährdungsbeurteilung zwar durchführen, aber ohne die psychischen Belastungen zu berücksichtigen und vor allem ohne den Betriebsrat zu beteiligen. Letztlich hat sich der Betriebsrat mit Hilfe der Einigungsstelle durchgesetzt.

Continental Teves stand unter Druck. Die Berufsgenossenschaft drängte seit 2004 darauf, die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen und eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen. Das passte dem Betriebsrat bestens ins Konzept. Der klassische Arbeits- und Gesundheitsschutz wird im Unternehmen zwar nicht vernachlässigt, doch die gesundheitlichen Folgen der Schichtarbeit waren bislang ebenso wenig analysiert worden wie die psychischen Belastungen durch Zeit- und Arbeitsdruck oder schlechte Arbeitsorganisation.

Der Arbeitgeber erklärte sich zwar bereit, die Arbeitsplätze zu analysieren. Doch weder Vorgehensweise noch Methodik oder Umsetzung entsprachen den Anforderungen nach dem Arbeitsschutzgesetz. Eigentlich nicht nachvollziehbar, denn andere gesundheitsfördernde Maßnahmen wie Augendruckmessung, Gripeschutzimpfung, Blutzuckermessung oder Venencheck bietet das Unternehmen schon lange an. Dem innovativen Ansatz des Arbeitsschutzgesetzes verweigerte es sich jedoch. Als besonders strittig stellten sich zwei Punkte heraus: Die Gefährdungsbeurteilung sollte nach Vorstellung des Arbeitgebers ohne Berücksichtigung von psychischen Belastungen erfolgen und ohne Beteiligung des Betriebsrates. In bei-

den Fällen ist – wenn auch erst nach zähen Verhandlungen – eine Lösung gefunden worden.

Im Konzern ist es üblich, in regelmäßigen Abständen die Mitarbeiter durch ein externes Institut befragen zu lassen. Diese Konzernbefragung nutzte der Betriebsrat und erweiterte den Fragebogen um weitere Aspekte, beispielsweise inwieweit es möglich ist, den Arbeitsumfang in der Arbeitszeit zu erledigen. Die Ergebnisse sind allerdings noch nicht den einzelnen Abteilungen zugeordnet worden. Erst dann entscheidet der Betriebsrat, ob die psychischen Belastungen auch künftig über die Mitarbeiterbefragung ermittelt werden. Die Kolleginnen und Kollegen sind nun aufgefordert, Ideen beizusteuern, wie die Belastungen minimiert werden können. Auf Abteilungs- und Gruppenleiter-Workshops werden die Ideen diskutiert und Maßnahmen eingeleitet. Im Laufe der Debatte hat sich der Betriebsrat allerdings davon verabschiedet, den Begriff »psychische Belastungen« weiterhin zu verwenden. »Uns war es wichtig, beim Arbeitgeber, aber auch bei den Kollegen Vorbehalte durch falsche Assoziationen abzubauen«, erklärt Betriebsratsvorsitzender Michael Iglhaut. Bei Continental Teves spricht man inzwischen von Stress und Arbeitsdruck.

Als schwieriger erwies sich, das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats durchzusetzen. Weil der Betriebsrat Arbeits- und Gesundheitsschutz als einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und nicht als einmaligen Vorgang betrachtet, ist es zwingend notwendig, die Mitbestimmung abzusichern. Das sollte in einer paritätischen Kommission geschehen, die sowohl die Reihenfolge der zu untersuchenden Bereiche, als auch Vorgehensweise, Verfahren, Methodik, Auswertung und Maßnahmen festlegt. Zunächst lehnte der Arbeitgeber eine solche Kommission ab, lenkte dann zwar ein, widerrief seine Zustimmung kurze Zeit jedoch erneut. Daraufhin rief der Betriebsrat die Einigungsstelle zu Hilfe (siehe Kapitel 4.1). Weil schriftliche Aufforderungen jedoch ins Leere liefen, wurde ein Beschlussverfahren gegen den Arbeitgeber eingeleitet. Der Güte Termin endete mit einem Vergleich: Die Beteiligten verpflichteten sich, bis zu einem festgelegten Termin zu verhandeln. Weil auch dieser Termin verstrich, musste die Einigungsstelle doch eingerichtet werden. Das Ergebnis: Die Betriebsvereinbarung wurde erneut verhandelt und im März 2007 schließlich unterzeichnet. Die paritätische Kommission wird demnach mit je drei Vertretern des Betriebsrats und des Arbeitgebers besetzt.

Die Gefährdungsbeurteilung wird inzwischen Abteilung für Abteilung von einem externen Ingenieurbüro unter Beteiligung des Betriebsrates durchgeführt. Erste Maßnahmen sind bereits umgesetzt worden. Beispielsweise wurde der Verkaufsraum der Werkskantine komplett saniert und der hohe Lärmpegel beim Materialabschnitt im Stangenlager durch den Einsatz einer neuen Säge von 95 auf 70 Dezibel verringert. Fazit: »Es war ein zäher Prozess, in dem es vor allem darum ging, nicht das Recht auf Mitbestimmung abzugeben«, so Iglhaut.

Weitere Informationen:

Continental Teves gehört zur Division Continental Automotive Systems der Continental AG in Hannover. Teves produziert hydraulische und elektronische Bremsysteme. Am größten Standort in Frankfurt a.M. sind 3.450 Menschen beschäftigt, knapp 500 davon im gewerblichen Bereich. Die Division Automotive Systems wies nach eigenen Angaben für 2006 einen Umsatz von knapp sechs Milliarden Euro aus. Kontakt: Betriebsrat, Michael Iglhaut, Michael.Iglhaut@contiautomotive.com

4. Beschäftigte als Experten guter Arbeit – Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte

Klaus Pickshaus

4.1 Nutzung der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Ziffer 7 BetrVG

Der Betriebsrat hat nach § 80 BetrVG die Aufgabe, darüber zu wachen, ob der Arbeitgeber seinen gesetzlichen Auftrag aus dem Arbeitsschutzgesetz auch nachkommt. Aber darüber hinaus hat der Betriebsrat ein volles und initiiertes Mitbestimmungsrecht in der Einleitung und Ausgestaltung dieser Prozesse. Damit ergibt sich eine neue Lage: Nach der aktuellen Rechtsprechung kann niemand mehr ignorieren, dass der Betriebsrat über alle Fragen der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation auf der Basis des ArbSchG in Verknüpfung mit dem § 87, Abs. 1 Ziffer 7 BetrVG mitbestimmen kann. Dies eröffnet neue Handlungsräume auch für eine betriebliche Umsetzung der Tarifverträge, die Arbeits- und Leistungsbedingungen berühren.



Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

§ 87 Abs. 1 Ziffer 7

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche ... Regelung nicht besteht, in folgenden Fällen mitzubestimmen:

(...)

Ziffer 7: Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften.

Viele Jahre war umstritten, welche Bedeutung das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG für Regelungen zum betrieblichen Gesundheitsschutz hat. In den letzten Jahren hat sich dieser Streit vor allen Dingen daran entzündet, ob das Mitbestimmungsrecht auch Regelungen zu Gefährdungsbeurteilungen nach § 5 ArbSchG umfasst. Bereits 1998 hatte der erste Senat des Bundesarbeitsgerichts (BAG) entschieden, dass sich das Mitbestimmungsrecht auf die Konkretisierung aller Vorschriften erstreckt, die »unmittelbar oder mittelbar« dem Gesundheitsschutz dienen. Daraus wurde bereits bisher in der Mehrzahl der Kommentare abgeleitet, dass die Rechtspflicht des Arbeitgebers, eine Gefährdungsbeurteilung zu erstellen, durch erzwingbare Betriebsvereinbarungen konkretisiert

werden kann (Fitting, BetrVG, 22. Aufl. 2004, § 87 Rz. 299), weil sie zumindest mittelbar dem Gesundheitsschutz dient.

Weiter hatte der Erste Senat des Bundesarbeitsgerichts im Januar 2002 entschieden, dass das Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats im betrieblichen Gesundheitsschutz auch als Initiativrecht ausgeübt werden kann, sodass der Betriebsrat auch dann aktiv werden kann, wenn der Arbeitgeber von sich aus nicht tätig werden will, obgleich eine Rechtspflicht zum Handeln besteht (AiB 2003, 110 m. Anm. Nitsche; Fitting § 87 Rz. 275; siehe auch *Arbeit & Ökologie-Briefe* 2/2002, S. 6f.).

Nach den Beschlüssen des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 8. Juni 2004 ist die Zeit für Grundsatzstreitigkeiten eigentlich beendet. Das BAG hat in zwei Beschlussverfahren entschieden, dass die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers zur Erstellung einer Gefährdungsbeurteilung sowie zur arbeitsplatzbezogenen Unterweisung nach dem Arbeitsschutzgesetz der Mitbestimmung nach § 87.1.7 BetrVG unterliegt. Die Aufgabe ist jetzt klar umrissen: Die Betriebsparteien haben gemeinsam Regelungen zur Konkretisierung des betrieblichen Gesundheitsschutzes zu erstellen.



§ Die Vorschrift des Arbeitsschutzgesetzes über Gefährdungsbeurteilungen (§ 5) und über die Unterweisung der Arbeitnehmer (§ 12) sind Rahmenvorschriften im Sinne des § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, bei deren Ausfüllung durch betriebliche Regelungen der Betriebsrat mitbestimmen hat. (Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 8.6.2004 – 1 ABR 13/03)



§ Eine betriebliche Einigungsstelle, die Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung und zur Unterweisung der Beschäftigten nach § 5, § 12 ArbSchG erstellen soll, muss eine eigene Entscheidung in den zu regelnden Angelegenheiten treffen und darf dies nicht der einseitigen Festlegung durch den Arbeitgeber überlassen. Sie erfüllt ihren Regelungsauftrag auch nicht dadurch, dass sie den Arbeitgeber verpflichtet, das Ergebnis seiner Festlegungen dem Betriebsrat zur Beratung – oder Zustimmung – vorzulegen. (Bundesarbeitsgericht, Beschluss vom 8.6.2004 – 1 ABR 4/03)

Nach der grundsätzlichen Klärung aus Erfurt reicht es nicht aus und ist es auch nicht (mehr) erforderlich, im Mitbestimmungsverfahren zu bekräftigen, dass die Rechtspflicht aus § 5 ArbSchG besteht. Weiterhin hat das BAG eine originäre Zuständigkeit des örtlichen Betriebsrats festgestellt und festgelegt, dass Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt werden müssen, auch wenn keine Gefährdungssitua-

tion vorliegt. Die zentrale Aufgabe der Betriebsparteien ist es, nach jahrelangem Stillstand nunmehr Prioritäten zu setzen und gemeinsam festzulegen, an welchen Arbeitsplätzen mit Gefährdungsbeurteilungen begonnen wird und welche Verfahren und Methoden dabei zur Anwendung kommen sollen.

Es wäre also zum Beispiel denkbar, in Betrieben mit körperlich schweren Arbeiten und starker Belastung der Wirbelsäule zunächst solche Arbeitsplätze zu untersuchen, bei denen besondere Probleme mit der Lastenhandhabung bestehen. Weiter ist es dann geboten, festzulegen, mit welchem Verfahren diese Belastungen festgestellt werden sollen und wie Regelungen zur Vermeidung bzw. Abmilderung dieser Belastungen – z. B. durch Einsatz von Hebehilfen – erfolgen sollen. Bei Bildschirmarbeitsplätzen kann z.B. festgelegt werden, welche der verschiedenen Checklisten zur Gefährdungsbeurteilung herangezogen werden oder ob eine eigene Kategorienliste aufgestellt werden soll.

Weiter wird es sich in solchen Fällen regelmäßig anbieten, zunächst an ausgewählten Arbeitsplätzen eine Grobanalyse vorzunehmen, um die betrieblichen Problemschwerpunkte herauszufinden und dort mit Abhilfemaßnahmen zu beginnen. Das Verfahren der Gefährdungsbeurteilung zielt letztlich immer auf die erforderlichen Entscheidungen, wie in Zukunft ein effektiver Gesundheitsschutz sichergestellt werden kann.



Für die Arbeit als Interessenvertretung folgt daraus:

- Die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen ohne Beachtung der Mitbestimmung des Betriebsrats bedeutet seit den Entscheidungen des BAG vom 8. Juni 2004 eine grobe Verletzung gesetzlicher Verpflichtungen gem. § 23 III BetrVG. Der Betriebsrat kann aber selbst initiativ werden, um eine solche mitbestimmte Gefährdungsbeurteilung durchzusetzen.
- Gefährdungsbeurteilungen sind in Betriebsvereinbarungen zu regeln, um durch transparente und effektive Verfahrensweisen, unter Einbeziehung der Beschäftigten, den betrieblichen Gesundheitsschutz als kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren und auszugestalten (vgl. die Handlungshilfe der IG Metall: Gäbert/Maschmann-Schulz 2003)
- Die Ausübung der Mitbestimmung bei Gefährdungsbeurteilungen erfordert unbedingt Grundkenntnisse der Betriebsräte auf dem Gebiet der menschengerechten Gestaltung der Arbeit gem. § 2 Abs. 1 ArbSchG. Praktische Ablaufschritte zum Start des Prozesses werden in den angeführten Arbeitshilfen ausgeführt.



- Sollte der Arbeitgeber trotz der eindeutigen Rechtslage nach wie vor Widerstand leisten, kann die Bestellung einer Einigungsstelle den Konsensfindungsprozess für eine Verbesserung des Gesundheitsschutzes erleichtern. Bei konkretem Handlungsbedarf kann der Betriebsrat jederzeit die aus seiner Sicht erforderlichen Maßnahmen einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit verlangen und diese über die Einigungsstelle durchsetzen.

Da in der betrieblichen Praxis trotz der eindeutigen Rechtslage immer wieder von Arbeitgebern das Mitbestimmungsrecht negiert wird oder eine Einigung über die konkrete betriebliche Regelung nicht zustande kommt, sollte die Bestellung einer Einigungsstelle (nach § 98 Arbeitsgerichtsgesetz) von vorneherein vom Betriebsrat einkalkuliert werden. Auch wenn bei einer Betriebsvereinbarung der Arbeitgeber die Regelungen nicht oder nur abweichend umsetzen will, kann der Betriebsrat einen Antrag beim Arbeitsgericht auf ordnungsgemäße Durchführung der Vereinbarung stellen. Die betrieblichen Erfahrungen zeigen, dass in solchen Konfliktfällen der Betriebsrat obsiegt.

Auch die Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) muss jetzt in ihren Kommentaren die eindeutige Rechtsprechung akzeptieren, wenngleich sie kritisiert, dass durch die Rechtsprechung des BAG das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats »unverhältnismäßig weit ausgedehnt« wird (BDA-Rundschreiben II/198/04 vom 7.12.2004). In einer gemeinsamen Mitbestimmungskommission von BDA/BDI wird deshalb die Beseitigung des Paragraphen wegen drohender »Kopplungsgeschäfte« gefordert: »Die Mitbestimmung im Rahmen des Gesundheitsschutzes (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG) entwickelt sich langsam zur Generalklausel. Dabei ist die Konkretisierung von Arbeitsschutzvorgaben nicht Sache des Betriebsrats, der so sachwidrig Kopplungsgeschäfte betreiben kann ...« Dies hat das BAG anders gesehen.

Mit »Kopplungsgeschäften« ist hier offenbar die Umsetzung von unterschiedlichen Gestaltungsvorhaben in Bereichen der Arbeitszeit, der Leistungsbedingungen, der Personalbemessung usw. gemeint. Die betriebliche Förderung solcher »Kopplungsgeschäfte« – mit anderen Worten: die breite Umsetzung von Maßnahmen menschengerechter Arbeitsgestaltung (§ 2 ArbSchG) – bietet die beste Basis für eine Abwehr dieser Anti-Mitbestimmungskampagne, da der damit angestoßene kontinuierliche Verbesserungsprozess sich als »Innovationsspirale« für Beschäftigte wie für das Unternehmen erweisen kann.

Zusammenfassend kann gesagt werden:



- »Mitbestimmung – nicht nur Mitwirkung – heißt:
- einseitiges Handeln des Arbeitgebers ist rechtlich nicht möglich;
 - der Betriebsrat hat ein Initiativrecht – das heißt er kann von sich aus tätig werden und Vorschläge machen;
 - durch die Ausgestaltung von Betriebsvereinbarungen werden Rechtsnormen geschaffen (vgl. § 77 Abs. 4 BetrVG), die im hier vorliegenden Fall die allgemeinen Vorschriften des Arbeitsschutzgesetzes konkretisieren;
 - im Nichteinigungsfall sind die Betriebsvereinbarungsregelungen auch gegen den Willen der Arbeitgeberseite durch die Einigungsstelle erzwingbar (vgl. § 87 Abs. 2 i. V. mit § 76 BetrVG.« (Gäbert/Maschmann-Schulz 2003: 17)

4.2 Beteiligung der Beschäftigten fördern (§ 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG)

Für betriebliche Initiativen im Sinne guter Arbeit sind das unmittelbare Engagement der Beschäftigten, ihre Vorschläge und Kompetenz als »Experten in eigener Sache« unverzichtbar. Schon in den Debatten zur Humanisierung der Arbeit in den 1970/80er Jahren spielte die Verbindung von produktiver und humaner Arbeit mit der Demokratiefrage eine große Rolle.

Neben der umfassenden Mitbestimmung durch den Betriebsrat nach § 87 BetrVG und den partizipativen Ansätzen im Arbeitsschutzgesetz eröffnet das novelierte Betriebsverfassungsgesetz aus dem Jahr 2001 neue Möglichkeiten für eine aktive Beteiligung von Beschäftigten an betrieblichen Initiativen für eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen.



Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)

§ 80 Abs. 2 Satz 3

Soweit es zur ordnungsgemäßen Erfüllung der Aufgaben des Betriebsrats erforderlich ist, hat der Arbeitgeber ihm sachkundige Arbeitnehmer als Auskunftspersonen zur Verfügung zu stellen; er hat hierbei die Vorschläge des Betriebsrats zu berücksichtigen, soweit betriebliche Notwendigkeiten nicht entgegenstehen.

Der neu eingefügte § 80 Abs. 2 Satz erlaubt es dem Betriebsrat nunmehr, »sachkundige Arbeitnehmer« als Auskunftspersonen zur Erfüllung seiner Aufgaben als Betriebsrats also beispielsweise im Bereich des Gesundheitsschutzes und der »men-

schengerechten Gestaltung der Arbeit« anzufordern. Damit ist ein rechtsförmiger Anspruch formuliert. Der Betriebsrat muss im Rahmen seines Ermessungsspielraums die »Erforderlichkeit« feststellen und dann auch die jeweiligen sachkundigen Arbeitnehmer auswählen. Eine Ablehnung der benannten Auskunftsperson durch den Arbeitgeber kann nur unter sehr engen Voraussetzungen (z.B. aufgrund wichtiger Terminaufträge usw.) erfolgen.

Als »sachkundiger Arbeitnehmer« kann jeder Beschäftigte eines Betriebs benannt werden. Es ist keine besondere Qualifikation vorgeschrieben. Entscheidend ist, dass der Betriebsrat der Meinung ist, dass die betreffende Person geeignet ist, die dem Betriebsrat fehlenden Informationen zu liefern.

Die Mitwirkung der Auskunftspersonen kann auf verschiedenen Wegen erfolgen: durch Einzelgespräche mit dem Betriebsrat, durch Teilnahme an Betriebsratsitzungen oder auch durch Treffen aller betrieblichen Auskunftspersonen mit dem Betriebsrat. Die Tätigkeit der betrieblichen Auskunftspersonen erfolgt während der Arbeitszeit. Wie viel Zeit jeweils benötigt wird, hängt selbstverständlich vom jeweiligen Thema ab. Für betriebliche Auskunftspersonen gilt das Benachteiligungsverbot und der Schutz des § 78 BetrVG, d.h. sie dürfen in der Ausübung ihrer Tätigkeit nicht gestört oder behindert oder in ihrer beruflichen Entwicklung benachteiligt werden.

Die Gewinnung von »sachkundigen Arbeitnehmern« durch den Betriebsrat kann in sehr unterschiedlichen Formen erfolgen, wie erste Beteiligungsprojekte in Betrieben zeigen: Oftmals können solche Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer aus dem Vertrauensleutekörper rekrutiert werden. Dabei spielt dann in einigen Fällen auch das Motiv eine Rolle, die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Vertrauensleuten durch ein gemeinsames inhaltliches Vorhaben zu verbessern. In Betrieben ohne Vertrauensleute gewann der Betriebsrat aktive Gewerkschaftsmitglieder. Motive waren dabei, entweder mit diesem Vorhaben gleichzeitig einen Vertrauenskörper aufzubauen oder aber erstmals in einen Betriebsbereich vorzudringen, in dem es bislang keinen nennenswerten gewerkschaftlichen Einfluss gab.

Ein Betriebsrat kann durch eine solche praxisorientierte Beschäftigtenbeteiligung nur an Akzeptanz und Resonanz gewinnen, weil diese Beteiligung das Erfahrungswissen und die Veränderungswünsche von Beschäftigten systematischer erschließt. Die Interessen der Beschäftigten nach Beteiligung, Mitentscheidung und dem Wunsch »ernst genommen zu werden«, greift der Betriebsrat damit auf.

Dennoch ist die Anwendung des neuen Instruments in der betrieblichen Praxis bislang eher rar gesät. Dies liegt keineswegs nur daran, dass der § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG noch unzureichend bekannt ist. Viele Betriebsräte scheuen offenbar auch den mit der Anwendung verbundenen Anfangsaufwand. Denn auch eine Erschließung neuer Beteiligungsformen bedarf der qualifizierten Vorbereitung. Beteili-

gungsorientiertes Arbeiten muss zielgerichtet und planvoll angegangen werden. Erfolgreich ist es nur mit einem klaren Konzept und geregelten Rahmenbedingungen. Für viele Betriebsräte ist aber auch die Delegation von Beteiligung selbst ungewohnt und wird manchmal skeptisch beurteilt. Anders ausgedrückt: Betriebsräte müssen bereit sein, statt einer Interessenvertretung für die Beschäftigten eine Interessenvertretung mit den Beschäftigten zu machen. Der Abschied von einer reinen »Stellvertreterpolitik« fällt nicht immer leicht.

»Kümmerer«

Neue Beteiligungsformen lassen sich natürlich auch ohne ausdrücklichen Bezug auf den § 80 Abs. 2 Satz 3 BetrVG entwickeln. In einigen Betrieben, deren Betriebsräte im Rahmen des Projekts Gute Arbeit mitarbeiten, wurden im Verlauf von betrieblichen Aktionen Beschäftigte als so genannte »Kümmerer« gewonnen. Diese sollen dafür sorgen, dass Maßnahmen, die Erkenntnisse aus einer Gefährdungsbeurteilung bzw. dem Einsatz des Arbeitszeit-TÜVs umsetzen sollen, auch tatsächlich in den jeweiligen Arbeitsbereichen greifen und der kontinuierliche Verbesserungsprozess nicht ins Stocken gerät.

»Arbeitsgruppen«

Eine aktive Beteiligung und Mitwirkung von Beschäftigten im Rahmen des Gesundheitsschutzes oder von Arbeitsgestaltungsvorhaben kann natürlich auch in vielfältigen Formen wie beispielsweise in Abteilungsversammlungen, Liniengesprächen, Gruppengesprächen, Workshops oder Gesundheitszirkeln realisiert werden. Solche gemeinsamen Austauschformen sind eine notwendige Ergänzung zu den oben genannten formellen oder informellen Wegen einer aktiven Einbeziehung einzelner Beschäftigter. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht seit der letzten Novellierung auch eine Übertragung von Aufgaben durch den Betriebsrat auf Arbeitsgruppen im Rahmen einer Vereinbarung mit dem Arbeitgeber vor (§ 28 a BetrVG). Auch hierüber könnten sich neue Beteiligungschancen erschließen lassen.

»Gesundheitszirkel«

Im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung gibt es seit langem die Beteiligungsform der »Gesundheitszirkel«. Hierbei handelt es sich um Kleingruppen von Beschäftigten, die sich mit ihren Arbeitsbedingungen auseinandersetzen. »Die Beschäftigten tragen in den Gesundheitszirkeln ihre eigenen Erfahrungen der Belastungssituation am Arbeitsplatz zusammen und entwickeln gemeinsam Lösungswege. Leitidee der Gesundheitszirkel ist die aktive Einbeziehung der Beschäftigten – als Experten ihrer Arbeitssituation – in Planung und Umsetzung der Betrieblichen Gesundheitsförderung.« (IG Metall [Hrsg.] 2003: 78) Voraussetzung für einen Er-

folg sind unter anderem eine gründliche Bestandsaufnahme und ein ernsthafter Veränderungswille auch auf Seiten des Arbeitgebers. Da Gesundheitszirkel keine kurzfristige Angelegenheit sind, sollten die Rahmenbedingungen gründlich geklärt und vereinbart werden. Hierfür vermittelt die Arbeitshilfe der IG Metall »Gesundheit schützen und fördern« entsprechende Hilfestellungen. Die Krankenkassen können auf der Grundlage des § 20 SGB V »den Arbeitsschutz ergänzende Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung durchführen«. Dazu zählt dann auch die Unterstützung von Gesundheitszirkeln.

Aktivierende Befragungen

Befragungen von Beschäftigten haben ein doppeltes Ziel: Einmal werden Informationen über Belastungsschwerpunkte gewonnen und in der Betriebsöffentlichkeit transparent gemacht. Zum anderen setzen sich die Beschäftigten mittels der Befragung selbst mit arbeitsbedingten Gefährdungen auseinander, was die Bereitschaft zu eingreifenden und verändernden Handeln befördern kann. Der Betriebsrat darf solche Mitarbeiterbefragungen durchführen, wie das Bundesarbeitsgericht schon 1977 in einer Entscheidung festgestellt hat (Beschluss des BAG vom 8.2.1977 – 1 ABR 82/74). Instrumente des Projekts Gute Arbeit wie der Arbeitszeit-TÜV oder das Stressbarometer sind auf eine solche Beteiligungsorientierung angelegt (vgl. Kapitel 5.1).

Eine aktivierende Befragung kann insbesondere in kleineren Bereichen wie in einzelnen Abteilungen oder in Kleinbetrieben mit der Methode von Wandzeitungen vorgenommen werden.

Die drei Wandzeitungsmuster zeigen auszugsweise Aussagen zu Vorstellungen über gute Arbeit, zu Belastungen und zu den verfügbaren Ressourcen. Die Beschäftigten können hinter jede Aussage, die ihrer Meinung entspricht, einen Klebepunkt anbringen. Dies kann sowohl im Rahmen einer Abteilungs- oder Betriebsversammlung als auch am Eingang der Kantine bzw. dem Pausenraum organisiert werden. Die Befragung wird so zu einem Element einer Aktion, bei der Erhebung und Auswertung zusammenfallen und am Ende als gemeinsames Bild der Situation dokumentiert ist.

**Übersicht 4/1:
Gute Arbeit, das heißt für mich, ...**

	Sehr wichtig	wichtig	Weniger wichtig
... ein unbefristetes Arbeitsverhältnis			
... ein festes, verlässliches Einkommen			
...			
... Aufstiegschancen			
... dass ich Einfluss auf meine Arbeitszeit habe			
... dass ich meine Arbeit selbständig planen und einteilen kann			
...			
... dass bei der Gestaltung meines Arbeitsplatzes auf den Schutz meiner Gesundheit geachtet wird			
...			

- veränderbares Muster in Auszügen –

Belastungen bei der Arbeit

Als besonders belastend empfinde ich, ...	Für jede Belastung einen Punkt: (max. 28 Punkte)
... Störungen/unerwünschte Unterbrechungen	7
... mangelhafte oder fehlende Arbeitsmittel, die meine Arbeit erschweren	8
... fehlende Informationen, die ich für meine Arbeit brauche	9
... unklare Aufgabenbeschreibungen und unklare Zuständigkeiten	10
...	
... zu starker Zeit- oder Termindruck bei der Arbeit	11
... ein zu hohes Arbeitspensum	12
...	
... zu lange Arbeitszeiten	19
... unregelmäßige Arbeitszeiten	20
... zu wenig planbare Arbeits- und Freizeiten	21

– veränderbares Muster in Auszügen, das auf die speziellen Arbeitsbelastungen angepasst werden kann –

Mehr Unterstützung bei der Arbeit

Hilfreich und unterstützend wäre es, wenn...	Für jede Unterstützung einen Punkt: (max. 18 Punkte)
	●●●●●●●●●● ●●●●●●●●
ich <i>mehr Einfluss</i> hätte, ...	
... auf die <i>Lage meiner Arbeitszeit</i>	1
... ob ich <i>Überstunden</i> machen muss	2
... <i>Planung meiner Arbeitszeit</i>	3
... auf die <i>Arbeitsmenge</i> , die mir übertragen wird	4
...meine <i>Arbeit abwechslungsreicher</i> wäre	7
... meine <i>Vorgesetzten</i> mir <i>mehr Respekt</i> und <i>Anerkennung</i> entgegen bringen würden.	8
... meine <i>Vorgesetzten</i> mich <i>fachlich</i> und <i>arbeitsorganisatorisch</i> besser unterstützen würden	9
...ich mehr <i>Hilfe</i> und <i>Unterstützung</i> durch die <i>Kollegen</i> und <i>Kolleginnen</i> bekommen würde	10

– veränderbares Muster in Auszügen, das auf die speziellen Arbeitsanforderungen angepasst werden kann –
Quelle: Tatjana Fuchs (München); die vollständigen Muster der Wandzeitungen mit allen abgefragten Aspekten sind auf der beigefügten CD herunterladbar.

Literatur

- Becker, I./Thomas, A. (2005): Hilfe für den Betriebsrat. Wie sachkundige Arbeitnehmer sinnvoll in die Arbeit des Betriebsrats einbezogen werden können, in: *Arbeitsrecht im Betrieb* 26 (4), S. 209-213.
- Brinkmann, U./Speidel, F. (2006): Hybride Beteiligungsformen am Beispiel »sachkundiger Arbeitnehmer«, in: *WSI-Mitteilungen* Heft 2.
- Gäbert, J./Maschmann-Schulz, B. (2003): Mitbestimmung im Gesundheitsschutz – Arbeit menschengerecht gestalten, *Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute* Nr. 13 (Hrsg. von IG Metall), Frankfurt a.M.
- IG Metall (Hrsg.) (2003): *Gesundheit schützen und fördern. Handlungshilfe zur Betrieblichen Gesundheitsförderung. Gesünder @rbeiten – Arbeitshilfe* 14, Frankfurt a.M.

Betriebliches Praxisbeispiel

VEM Sachsenwerk, Dresden

Kollegen als Experten in eigener Sache: »Endlich fragt ihr uns!«

Das novellierte Betriebsverfassungsgesetz bietet die Möglichkeit, so genannte sachkundige Arbeitnehmer in Projekte des Betriebsrates einzubeziehen. Das stärkt nicht nur den Rückhalt in der Belegschaft, sondern ist auch ein geeignetes Instrument, um die Arbeit der Vertrauensleute aufzuwerten und Beschäftigte frühzeitig an der Beratung zu beteiligen. Die VEM Sachsenwerk GmbH in Dresden hat es ausprobiert. Zwölf Kollegen haben sich bis zum Abschluss des Pilotprojekts zur Arbeitszeit engagiert.

Ein Sprung zurück ins Jahr 1997: Der einstige volkseigene Betrieb VEM Sachsenwerk wird privatisiert. Drei Jahre später tritt der neue Firmeninhaber aus dem Arbeitgeberverband aus. Der Betriebsrat gerät schwer unter Druck und muss zusehen, wie die Firma mit der CGM (»Christliche Gewerkschaft Metall«) einen Haustarifvertrag abschließt. Wenig später verliert die IG Metall-Liste bei den Betriebsratswahlen drei von elf Sitzen an die CGM.

Es ist Zeit, die Betriebsratsarbeit neu auszurichten. »Wir mussten uns das Vertrauen, das in der Belegschaft verloren gegangen war, wieder erarbeiten«, sagt Betriebsratsvorsitzender Thomas Jahn.

In dieser Situation kam die Neuregelung im Betriebsverfassungsgesetz gerade richtig. Wer die Kluft zwischen Betriebsrat und Belegschaft überwinden will, muss die Beschäftigten einbeziehen. »Wer weiß besser als sie, wo es hakt und klemmt?« Ein konkretes Projekt gab es auch: Die alte Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit musste neu verhandelt werden, weil sie zum Teil nicht mehr den tariflichen Regelungen entsprochen hat.

Der Betriebsrat beantragt beim Arbeitgeber die Freistellung der »Experten in eigener Sache«: zehn Vertrauensleute und vier Kollegen aus der Produktion – allesamt aus Abteilungen ohne Betriebsratsmitglieder. Am Schluss des Projekts sind lediglich zwei abgesprungen. In einem Workshop werden sie zu Arbeitsrecht, Tarifvertrag und Gesetz geschult. Die alte Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit wird analysiert, Ideen für einen neuen Entwurf werden gesammelt. Die Beschäftigten füllen einen Fragebogen aus und äußern ihre Wünsche zur Arbeitszeit. An der Auswertung des Fragebogens sind die Experten ebenso beteiligt wie am Entwurf für die neue Betriebsvereinbarung. Diese wird in elf Abteilungsversammlungen mit der Belegschaft und danach erneut bei einer Klausur diskutiert. Die Experten sind überdies Multiplikatoren und informieren kontinuierlich die Kollegen in ihren Abteilungen. Sie sind auch mit dabei, als der Betriebsrat die Verhandlungen mit der Geschäftsleitung für gescheitert erklärt und die Einigungsstelle (siehe Kapitel 4.1) anruft.

Fazit: Der Betriebsrat hat an Stärke gewonnen, weil er bereit war, keine Interessenvertretung mehr *für* die Beschäftigten, sondern *mit* ihnen zu machen. Das gelingt allerdings nur, wenn die Experten von Anfang bis Ende konsequent beteiligt werden, betont Jahn. Auch die Reaktion in der Belegschaft war positiv: »Endlich fragt ihr uns!« Die höhere Akzeptanz hat sich überdies auf die Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Geschäftsleitung ausgewirkt. VEM hat jetzt eine neue Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit, in der Zeitkonten begrenzt sind, Plusstunden nicht verfallen und der Freizeitausgleich geregelt ist.

Der Erfolg hat sich bei den Wahlen allerdings nicht niedergeschlagen: 2006 verliert die IG Metall zwei weitere Betriebsratsitze an die CGM.

»Es hat sich dennoch gelohnt«, so Jahn. Und auch bewährt. Der Betriebsrat ist momentan dabei, das Thema Gefährdungsbeurteilung inklusive psychischer Belastungen im Betrieb anzugehen – natürlich wieder gemeinsam mit sachkundigen Kollegen aus dem Betrieb.

Weitere Informationen:

Der einstige DDR-Betrieb VEM Sachsenwerk hatte zur Zeit der Wende 3.000 Beschäftigte, jetzt arbeiten in der GmbH 580 Männer und Frauen an der Herstellung von Generatoren von Windanlagen, Antrieben für Straßenbahnen und Nahverkehrszügen und Industriemotoren. Die Firma wurde 1997 privatisiert und gehört Dr. Adolf Merckle, u.a. Eigentümer des Medikamentenherstellers Ratiopharm. Die VEM-Gruppe erzielte nach eigenen Angaben im Jahr 2005 einen Umsatz von knapp 207 Millionen Euro. Kontakt: Betriebsrat, Thomas Jahn, tjahn@vem-group.com

5. Schwerpunkte guter Arbeit

Klaus Pickshaus

Eine arbeitspolitische Bilanz der letzten Jahre weist auf grundlegende neue Herausforderungen hin. Die Entwicklungen in der Arbeit, die Ergebnisse eines tiefen Umbruchs in der Arbeitswelt sind, lassen sich durch vielfältige Erfahrungen und empirische Studien belegen. Im Schwarzbuch »Arbeit macht krank. Arbeitsbedingungen – Gesundheitsrisiken – Gegenwehr« (Januar 2005), das zum Start des Projekts Gute Arbeit erschien, werden zahlreiche Daten und Fakten hierzu zusammengetragen.

Dabei wird das Gesamtbild durch sehr unterschiedliche Trends geprägt:

- Der Anteil qualifizierter Tätigkeit mit gewachsener Selbständigkeit und weniger Hierarchie ist nicht nur in der New Economy, sondern in vielen Sektoren gestiegen; gleichzeitig nahm jedoch der Druck in der Arbeit in fast allen Bereichen der Wirtschaft erheblich zu. Mehr Autonomie führt keineswegs automatisch zu mehr Humanität in der Arbeit, sondern produziert vielfach neue Risiken und Gefährdungslagen. Dabei verweist das Phänomen des »Arbeitens ohne Ende« auf die zeitliche Entgrenzung der Arbeit, die nicht nur mit neuen, massiven Formen des Gesundheitsverschleißes (wie etwa dem »Burn-out-Syndrom«) einher geht. Indem Unternehmensplanungen sich immer stärker am Börsenwert des Unternehmens und an den Renditeerwartungen der Finanzmärkte ausrichten, werden die Beschäftigten zu einer neuen Maßlosigkeit in der Arbeit getrieben. Der Marktdruck wird unmittelbar an die Beschäftigten weitergegeben. Schon immer haben die »langen Arme der Arbeit« die Lebensqualität der Menschen beeinflusst. Doch mit der neuen Stufe der Entgrenzung von Arbeit und Leistung scheint das Zeitdiktat der betrieblichen Ökonomie über die gesamte Lebensweise eine neue Qualität zu erreichen.
- Zugleich lassen sich Tendenzen der Retaylorisierung von Arbeitsverhältnissen mit der Rückkehr kurzer Arbeitstakte und repetitiver Arbeitsvorgänge mit traditionellen Gesundheitsgefährdungen beobachten. »Mancher Humanisierungserfolg der Vergangenheit wird damit wieder zurückgenommen«, konstatiert der Ex-DaimlerChrysler-Manager Roland Springer, der dies mit gestiegenem Kosten- und Konkurrenzdruck begründet (Springer 1999: 314). Das DaimlerChrysler-Werk in Rastatt ist zum Symbol, längst aber nicht zum Endpunkt für diesen arbeitspolitischen Roll back geworden. Das Aus für qualifizierte Gruppenarbeit und die Wiedereinführung von Überkopfarbeit und kurzen Takten sind verbreitete Folgen.

- Eine weitere Herausforderung wird durch die Folgen des demografischen Wandels bestimmt, die eine altersgerechte und lernförderliche Arbeitsgestaltung verlangen. Es reicht nicht zu proklamieren, dass die »Potenziale Älterer« stärker genutzt werden müssen. Es muss auch erklärt werden, wie mehr Beschäftigte gesund alt werden können. Nur jeder Fünfte erreicht das reguläre Rentenalter von 65 Jahre. Dabei wird über die Hälfte der Beschäftigten wegen vorzeitigem Gesundheitsverschleiß vorzeitig verrentet. Die knappe Hälfte der jährlichen Neurentenzugänge wegen Frühinvalidität erfolgt wegen Muskel-Skelett-Erkrankungen oder psycho-sozialer Erkrankungen. Hier ergibt sich eine enorme Herausforderung für eine Humanisierung der Arbeit, die nicht nur die alterskritischen Gruppen in den Blick nimmt, sondern auf eine altersgerechte Gestaltung über das gesamte Arbeitsleben hinweg zielt.
- Das Belastungs- und Gefährdungsspektrum in den Betrieben hat sich verschoben. Die klassischen körperlichen Belastungen etwa durch Vibrationen, Gefahrstoffe, Lärm usw. bleiben bestehen, wobei insbesondere Gefährdungen durch körperliche Zwangshaltungen im Produktions- wie Dienstleistungsbereich zunehmen. Den stärksten Anstieg verzeichnen allerdings psychosoziale Belastungen, insbesondere durch die starke Zunahme von Arbeitsintensität und Zeitdruck. Diese Entwicklung lässt sich über alle Tätigkeits- und Wirtschaftsbereiche hinweg beobachten. Arbeitsbedingter Stress wird zur zentralen Zumutung der neuen Arbeitsverhältnisse und zu einer neuen Herausforderung für Prävention.
- Und schließlich ruft die Ausweitung prekärer Arbeitsverhältnisse insbesondere in Form befristeter Arbeit und Leiharbeit sowie Mini-Jobs wachsende Probleme hervor. Angesichts der weiten Verbreitung des Leitbildes der »atmenden Fabrik«, aber auch der arbeitsmarktpolitischen »Reformen« der Regierung Schröder nehmen Beschäftigungsverhältnisse dieser Art rasant zu. Hier zeichnen sich erhebliche Handlungsbedarfe ab. Bei den prekären Beschäftigtengruppen ist eine Kumulation von Belastungen und Gesundheitsrisiken feststellbar. Schon daraus ergibt sich, dass die Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses selbst, also die Zurückdrängung prekärer Elemente wie Befristungen und Leiharbeit, wesentliche Voraussetzung und Bedingung humaner Arbeitsbedingungen ist.

Auf der Basis dieser arbeitspolitischen Herausforderungen bestimmten drei große Themen- und Handlungsschwerpunkte die Tätigkeit des Projekts Gute Arbeit. Diese Schwerpunkte waren in einem gemeinsamen Workshop von IG Metall und mehreren Wissenschaftseinrichtungen diskutiert und in der Nachfolge konzeptionell skizziert worden (Detje/Dörre/Urban 2003). In diesen Handlungsfeldern konnten von 2004 bis 2007 Erfahrungen mit neuen betriebspolitischen Instrumenten und neue Handlungsansätze erprobt werden.

- Das Projekt musste erstens auf die Entgrenzung von Arbeitszeit- und Leistungsbedingungen betriebspolitische Antworten entwickeln. Dauer und Lage der Arbeitszeiten – darunter »Arbeiten ohne Ende«, aber auch zunehmende Schichtarbeit – sind zu zentralen Herausforderungen geworden. In der Auseinandersetzung mit »vermarktlichten Leistungsregimen« müssen eigene gewerkschaftliche Vorgehensweisen und Kriterien für eine künftige Lohn-Leistungs-Regulierung erarbeitet werden. Die betriebliche Ermittlung und Beurteilung von arbeitsbedingtem Stress verlangen ein neues Herangehen in der Gefährdungsbeurteilung und Prävention.
- Zweitens musste das Feld altersgerechter Arbeitsgestaltung aufgenommen werden, das enge Berührungspunkte zur Qualifikationspolitik und zur Herstellung von lernförderlichen Arbeitsbedingungen besitzt. Angesichts des sozialpolitischen Missbrauchs des Demografie-Themas im Zusammenhang mit der »Rente 67« muss konkretes betriebliches Handeln ermöglicht werden. Daraus können sich 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.
- Einen dritten Schwerpunkt stellt prekäre Beschäftigung als Gesundheitsrisiko dar. Neben einer Sensibilisierung der betrieblichen Interessenvertretungen für dieses Problemfeld sind konkrete Handlungsansätze zur Herstellung gleicher Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten zu entwickeln. Dabei stellt sich ein Dreiklang an Aufgaben: Erstens muss es darum gehen, prekäre Beschäftigungsverhältnisse einzudämmen und dafür auch die Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen der Stammebelegschaften zu erschließen (z.B. Begrenzung der Quote an Leiharbeit, Einfluss auf Personalplanung). Zweitens ist auf der Regulierungsebene – ggf. durch verbesserte Tarifverträge und gute betriebliche Vereinbarungen – der Grundsatz »Gleicher Lohn für gleiche Arbeit« (im EU-Recht Equal Pay und Equal Treatment) anzustreben und durchzusetzen. Und nicht zuletzt geht es auch um die Organisierung und Mobilisierung von prekär Beschäftigten.

Mit diesen drei Schwerpunkten sind die arbeitspolitischen Herausforderungen keineswegs abschließend benannt. Insbesondere das Handlungsfeld »Arbeitsgestaltung«, in dem unter anderem neue Entwicklungen von Produktionskonzepten, von Gruppenarbeit und neuen Formen der Arbeitsorganisation bearbeitet werden müssen, ist hier – aus Ressourcengründen des Projekts Gute Arbeit – ausgespart worden. Es bleibt nichtsdestoweniger eine drängende Herausforderung für jede gewerkschaftliche Arbeitspolitik.

In den folgenden Abschnitten werden Erfahrungen und Instrumente zu den oben skizzierten drei Themenschwerpunkten dargestellt.

Literatur

- Detje, R./Dörre, K./Urban, H.-J. (2003): Benötigen wir eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeit? In: Gewerkschaftliche Monatshefte Heft 8-9, S. 492ff.
- Springer, R. (1999): Von der teilautonomen zur standardisierten Gruppenarbeit. Arbeitspolitische Perspektiven in der Automobilindustrie, in: WSI-Mitteilungen Heft 5.

6. Der Arbeit ein gesundes Maß geben – Arbeitszeit und Leistungsdruck begrenzen

6.1 Ausgangssituation und Handlungsbedarfe

Klaus Pickshaus

»Es ist einfach viel zu viel« – solche oder ähnliche Aussagen bekommen heute nicht nur Betriebsräte oft zu hören, wenn sie sich nach der aktuellen Arbeitssituation von Beschäftigten erkundigen. Solche oder ähnliche Aussagen werden seit geraumer Zeit auch zu »Themen des Monats« oder Schwerpunktartikeln in den Medien. Mit Meldungen wie: »Der Akku ist leer. Immer mehr Menschen brennen im Berufsleben aus« (Frankfurter Rundschau 19.6.2007), werden heute offenbar Erfahrungen einer breiten Leserschaft aufgegriffen. Damit wird eine Entwicklung beschrieben, die in der industriesoziologischen Debatte als Prozess der Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung charakterisiert wird. Die Triebkräfte für diese Entwicklung sind vielschichtig.

In den letzten drei Dekaden hat sich eine neue Form der Unternehmenspolitik herausgebildet. Die Unternehmen orientieren sich zunehmend an kurzfristigen Renditeerwartungen der Anteilseigner bzw. an Renditemargen, die über die Mindestverzinsung einer vergleichbaren Finanzanlage hinausgehen. In dieser »Ökonomie der kurzen Fristen« dominieren Kostensenkungsprogramme, die gerade auch durch längere und marktflexible Arbeitszeiten sowie durch gesteigerte Arbeits- und Leistungsintensität einen Konkurrenzvorteil im Wettbewerb bringen und die Renditen steigern sollen. Die Vorzeichen für eine solche Politik, die in erster Linie auf Senkung der Arbeitskosten setzt, standen in den vergangenen Jahren gar nicht schlecht: Lange Jahre anhaltende wirtschaftliche Krise und Massenarbeitslosigkeit sowie die gestiegene Mobilität des Kapitals bei Produkt-, Investitions- und Standortentscheidungen haben Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften erpressbar gemacht. Mit Verlagerungsdrohungen sind Unternehmen gerade in den letzten Jahren durchaus nicht ohne Erfolg bei der Durchsetzung von längeren Wochenarbeitszeiten und höheren Leistungsanforderungen geblieben. Auch Phasen wirtschaftlicher Erholung bringen von sich aus keine Abkehr von dieser Unternehmenspolitik.

Die »neue Maßlosigkeit« ist nicht nur Resultat einer Erpressungspolitik der Arbeitgeber. Die Ursachen liegen auch in der Herausbildung einer neuen »marktzentrierten Produktionsweise«, welche die innerbetrieblichen Organisations- und Steuerungsprinzipien grundlegend ändert. Die auf dem Markt herrschenden Wett-

bewerbsbedingungen werden dabei zur zentralen Koordinierungsinstanz, Herstellungsprozesse und Arbeitsbedingungen werden zunehmend als abhängige Variablen vorgegebener Renditeziele behandelt. Teil dieser Entwicklung ist auch ein veränderter Umgang des Managements mit den Faktoren Zeit und Leistung. Die Parameter »Arbeitszeit« und »Leistung« verändern in vielen Bereichen ihre herkömmliche Bedeutung, denn die zu erfüllende Arbeitsaufgabe, die Anforderungen des Kunden und die vorgegebenen Leistungskennzahlen bestimmen, wie viel und wie lange gearbeitet wird. »Zeit« und »Leistung« spielen einerseits als reine Planungsgrößen weiterhin eine Rolle; ihre tatsächliche Verausgabung tritt jedoch hinter das marktbewertete Arbeitsergebnis zurück. Was entgolten wird, wird über den Marktpreis entschieden.

In den Betrieben werden seit Jahren massive Vorstöße unternommen, die Arbeit gleichzeitig zu intensivieren und zu extensivieren. Unter den Bedingungen »indirekter Steuerung« verhalten sich Arbeitszeit und Leistung wie kommunizierende Röhren. Arbeitszeit und Leistung bilden aber nicht nur aus Sicht des Managements eine strategische Allianz, sondern auch aus Sicht der Gewerkschaften. Denn Arbeitszeitgrenzen sind immer dann stark gefährdet, wenn die Leistung nicht auf ein zumutbares Maß begrenzt wird und umgekehrt.

Der Zusammenhang kann empirisch belegt werden: Lange Arbeitszeiten gehen häufig mit Zeit- und Leistungsdruck einher. Beschäftigte mit tatsächlichen Wochenarbeitszeiten von über 40 Stunden sind überdurchschnittlich häufig von regelmäßigem Zeit- oder Leistungsdruck betroffen. So arbeiten Beschäftigte mit tatsächlichen Arbeitszeiten von 41 – 45 Wochenstunden zu 56 % regelmäßig unter Leistungsdruck. Unter den Beschäftigten, die mehr als 46 Stunden in der Woche arbeiten, sind bereits 77 % von regelmäßigem Zeit- und Leistungsdruck betroffen (vgl. Bauer u.a. 2004: 158). Der hohe Leistungsdruck wird durch eine Extensivierung der Arbeitszeit ergänzt.

Betrieblich wird die neue Arbeitszeit- und Leistungsphilosophie mit verschiedenen Ansätzen umgesetzt. Einer der Ansätze setzt auf administrative Formen, in denen Zielvorgaben, Kennzahlen oder Kunden zwar den Begründungskontext liefern, die Steuerung des Leistungs- und Arbeitszeitverhaltens der Beschäftigten aber über Anweisung bzw. Anordnung durch übergeordnete Hierarchieebenen erfolgt. So enthalten viele der neuen Zeitkontenregelungen, die in den vergangenen Jahren abgeschlossen wurden, ausdrücklich Regelungen, die der Arbeitgeberseite den Zugriff auf Guthaben sichern und die Möglichkeit eröffnen, kurzfristig die Arbeitszeiten hoch und runter zu fahren.

Ein anderer Ansatz geht unmittelbar mit der beschriebenen »indirekten Steuerung« einher: In Kombination mit hochflexiblen Arbeitszeitsystemen und erweiterter Autonomie wird den Beschäftigten die Ausgestaltung und Organisation der

Arbeitstätigkeiten sowie der Arbeitszeiten weitgehend selbst überlassen. Dass jedoch gerade diese Form der Autonomie unter fremdbestimmten Rahmenbedingungen zu steigendem Leistungsdruck und überlangen Arbeitszeiten führt, zeigen praktische Erfahrung und eine Reihe empirischer Untersuchungen. So liegt bei mehr als der Hälfte der Beschäftigten mit selbstgesteuerten Arbeitszeiten die reale wöchentliche Arbeitszeit über der vertraglichen Arbeitszeit, von den Beschäftigten mit hohem betrieblichen Status sind es sogar 71% (Bauer u.a. 2004: 102). Die Ambivalenz dieses neuen Steuerungskonzeptes ist nicht zu übersehen.

Die Folgen dieser Entwicklung für die Beschäftigten sind vielfältig und werden längst nicht mehr nur in Fachkreisen diskutiert. Sie haben inzwischen ein Ausmaß erreicht, das auch in der breiteren Öffentlichkeit als alarmierend erkannt wird. Insbesondere die generelle Zunahme von psychischen Belastungen am Arbeitsplatz – bei Produktions- und Dienstleistungsarbeit gleichermaßen – ist Anlass zur Sorge, bestätigt durch die neueste BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung.¹ Starker Termin- und Leistungsdruck etwa hat gegenüber der letzten Großbefragung des BiBB/IAB 1998/99 nochmals um gut drei Prozentpunkte zugenommen und betrifft inzwischen 53,3% der Erwerbstätigen. Es gibt kaum ein anderes Arbeitsmerkmal, von dem sich ein so hoher Anteil der Betroffenen – nämlich rund 60% – subjektiv so belastet fühlt. Auch Arbeitshetze geht mit psychischen Belastungen einher. 44% gaben an, sehr schnell arbeiten zu müssen. Der Anteil der Befragten, bei denen Störungen und Unterbrechungen der Arbeit häufig vorkommen, ist in sieben Jahren von 33,8 auf 46% gestiegen. An der Grenze ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten 17%.

Die Auswirkungen psychischer Belastungen sind vielfältig: Bei den Beschäftigten können sie zu negativen Beanspruchungsfolgen wie Stress oder psychischer Ermüdung und Erschöpfung führen. Hierbei hängt das Maß der Beanspruchung von Dauer und Intensität der Belastungen sowie von den individuellen Voraussetzungen und Ressourcen ab. Das jeweilige Qualifikationsniveau, das Alter oder etwa der Gesundheitszustand spielen hierbei eine bedeutende Rolle. Stress stört nicht nur das psychosoziale Gleichgewicht, er ruft auch biologische Reaktionen im Organismus hervor, die zu ernsthaften Erkrankungen des Muskel-Skelett-Apparats, des Herz-Kreislauf-Systems oder etwa zu geschwächter Immunität führen können. Es gibt also erhebliche gesundheitliche Gefährdungsrisiken, die dazu beitragen, dass die arbeitsbedingten psychischen (Fehl-)Belastungen in den Fokus von Arbeitswissenschaft und Arbeitsschutz geraten.

¹ Erste Ergebnisse der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/06 finden sich im Bericht der Bundesregierung »Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2005« sowie auf der Homepage des Bundesinstituts für Berufsbildung.

Diese nicht zu bestreitenden Folgen für die Gesundheit waren und sind Grund dafür, warum im Projekt Gute Arbeit die Themen- und Handlungsfelder Arbeitszeit und Leistung immer mit der Frage der Gesundheit verkoppelt wurden. »Der Arbeit ein gesundes Maß geben – Arbeitszeit und Leistungsdruck begrenzen« – dieser Zusammenhang und dieses Anliegen prägten die Arbeit eines Themenfeldes des Projekts.

Literatur

- BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/06: Bericht der Bundesregierung »Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2005«, Berlin.
- Bauer, F. u.a. (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation, Tätigkeitsprofile, Köln.

6.2 Runter mit dem Dauerstress

Andrea Fergen

»Dass er sich an seinem Arbeitsplatz das Leben genommen hat, ist kein tragischer Zufall, sind Anwältin Saada und ihre Klientin fest überzeugt. Der Mann, 39 Jahre alt und Vater eines elfjährigen Jungen, war dem Stress bei Renault nicht mehr gewachsen. Extreme Arbeitsbelastung und schlechtes Betriebsklima seien Ursache des Selbstmordes.« (Deutschlandradio 28.6.2007)

Sicherlich, dies ist keine betriebliche Alltagserfahrung, sondern ein besonders tragischer Fall. Stress, der Menschen krank macht, ist allerdings keine Einzelercheinung mehr. Es betrifft Entwickler und Forscher ebenso wie Maschineneinrichter und Montagearbeiterinnen. Das Arbeitstempo, der Zeit- und Termindruck nehmen zu. Da wird die Mittagspause durchgearbeitet und manchmal auch das Wochenende. Das macht auf Dauer ebenso müde wie die immer gleichen Tätigkeiten zu verrichten, in kurzen Takten, sieben oder acht Stunden in der Schicht, manchmal auch nachts. Kein Wunder also, dass der Handlungsbedarf bei Betriebsräten groß ist. Bei der Suche nach Lösungen ist auch – aber nicht nur – die Fachkompetenz der Interessenvertretungen gefragt. Sie müssen psychische Belastungen erkennen, mit den Beschäftigten gemeinsam Lösungsvorschläge erarbeiten und sie müssen ihre Vorschläge gegenüber der Geschäftsleitung vertreten.

In diesem Kapitel werden die arbeitswissenschaftlichen und arbeitsrechtlichen Grundlagen dargestellt, die Betriebsräte kennen sollten, wenn sie sich im Betrieb mit den psychischen Belastungen auseinandersetzen.

6.2.1 Psychische Belastungen und Beanspruchungen

Beim Thema »psychische Belastungen« denken viele an psychische Störungen oder gar Erkrankungen. Tatsächlich geht es aber um etwas anderes:



Unter psychischen Belastungen versteht man Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und ihn nervlich oder geistig beanspruchen.

Psychische Belastungen bei der Arbeit ergeben sich aus den Arbeitsbedingungen:

- Sie können aus der *Arbeitsaufgabe* und der *Arbeitsorganisation* entstehen. Diese können zur Über- oder Unterforderung führen. *Überforderung* kann etwa aus einem zu großen Arbeitspensum oder einer ungenügenden Qualifikation für die jeweilige Arbeitsanforderung resultieren. Eine *Unterforderung* liegt vor, wenn nur ein Teil des menschlichen Leistungsvermögens abverlangt wird. Dies ist z.B. bei eintöniger Montage- oder Fließarbeit der Fall.

- Psychische Belastungen ergeben sich auch aus der *Arbeitszeit*. Ihre tägliche und wöchentliche Dauer, Lage und Verteilung sowie die Pausengestaltung sind wesentlich für das Wohlbefinden und die Gesundheit.
- Sie können ihre Ursachen auch in der *sozialen Organisation* der Arbeit haben: Gibt es ausreichende fachliche und soziale Unterstützung oder aber Konflikte mit Vorgesetzten oder Arbeitskolleginnen und -kollegen? Das Betriebsklima hat für das Wohlbefinden bei der Arbeit eine hohe Bedeutung.
- Auch *Erschwernisse* bei der Arbeitsausführung durch eine schlecht gestaltete Arbeitsumgebung (Beleuchtung, Lärm usw.) können Quelle psychischer Belastungen sein.

Übersicht 6.1 illustriert die Ursachen und »Stellschrauben« psychischer Belastungen am Arbeitsplatz.

Übersicht 6.1:
Ursachen und Stellschrauben psychischer Belastungen am Arbeitsplatz



Beanspruchungen

Die Auswirkungen psychischer Belastungen sind vielfältig: Sie können bei den Beschäftigten zu positiven Auswirkungen führen, wenn die Anforderungen und Einflüsse etwa zu sozialer und fachlicher Kompetenzentwicklung beitragen. Leider kommt es aber viel zu häufig zu negativen Beanspruchungsfolgen.



Man spricht von negativen psychischen Beanspruchungen, wenn die Belastungen beim Menschen zu

- psychischer Ermüdung,
- ermüdungsähnlichen Zuständen
- oder Stress führen.

Die beiden letzteren Begriffe wurden in einer internationalen Norm im Jahre 2000 definiert (DIN EN ISO 10075 Teil 1 und 2).

■ Psychische Ermüdung

Unter psychischer Ermüdung versteht man in der Arbeitswissenschaft folgendes:



Psychische Ermüdung ist die »vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Funktionstüchtigkeit, die von Intensität, Dauer und Verlauf der vorangegangenen psychischen Beanspruchung abhängt« (DIN EN ISO 100075-1:2000).

Man merkt dies an einem Müdigkeitsempfinden. Ferner sinkt mit der Funktionstüchtigkeit des Organismus die Leistungsfähigkeit, und die Fehlerhäufigkeit bei der Arbeit steigt. Um dies zu kompensieren, kommt es zu einer vermehrten Anstrengung, und ein Teufelskreis von Überforderung und Übermüdung kann entstehen. Eine schwere Form psychischer Ermüdung liegt bei dem so genannten Burn-out-Syndrom vor. Mittlere oder schwere Ermüdungsgrade entstehen häufig durch *überlange tägliche oder wöchentliche Arbeitszeiten* sowie durch *unergonomisch gestaltete Schichtsysteme*.

■ Ermüdungsähnliche Zustände

Neben der psychischen Ermüdung gibt es auch ermüdungsähnliche Zustände:



Ermüdungsähnlich sind »Zustände des Menschen, die als Auswirkungen psychischer Beanspruchung in abwechslungsarmen Situationen auftreten« (DIN EN ISO 10075-1: 2000).

Ermüdungsähnliche Zustände sind in der Regel die Folge einer *Unterforderung des Arbeitsvermögens*. Im Unterschied zur psychischen Ermüdung verschwinden ermüdungsähnliche Zustände, wenn ein Wechsel der Arbeitsaufgabe oder der äußeren Situation eintritt.

Bei den ermüdungsähnlichen Zuständen wird unterschieden zwischen:

Monotoniezustand

Hierbei kommt es zu einer herabgesetzten Aktivierung des Organismus, die bei langdauernden, einförmigen und sich wiederholenden Tätigkeiten auftreten kann. Sie geht einher mit Müdigkeit, Leistungsabnahme und -schwankungen. Monotonie wird durch qualitative Unterforderung hervorgerufen. Zu niedrige Anforderungen an das Arbeitsvermögen etwa durch ständig wiederkehrende, einfache manuelle Verrichtungen führen zu dieser Beeinträchtigung. Ein Mangel an Pausen oder an Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten begünstigen den Monotoniezustand.

Herabgesetzte Wachsamkeit

Dieser Zustand wird in der DIN-Norm definiert als ein »bei abwechslungsarmen Beobachtungstätigkeiten langsam entstehender Zustand mit herabgesetzter Signalentdeckungsleistung (z.B. bei Radarschirm- und Instrumentenfeldbeobachtungen)«. Das für abverlangte Beobachtungsfähigkeiten (z.B. Sichtkontrolle der Beschichtungsqualität von Koils oder Überwachungstätigkeiten in Leitständen) notwendige Niveau an Aufmerksamkeit kann nicht dauerhaft gewährleistet werden. Je länger die Tätigkeit dauert, desto mehr sinkt die Wachsamkeit – und das, obwohl bei Auftauchen eines Signals oder Fehlers schnelles Eingreifen nötig ist.

Psychische Sättigung

Auch dieser Zustand beruht auf qualitativer Unterforderung, weil nur Bruchteile von menschlichen Kenntnissen und Fähigkeiten abverlangt werden. Allerdings ist er im Unterschied zur Monotonie durch eine stark affektbetonte Ablehnung der Tätigkeit gekennzeichnet. Ärgerliche Ablehnung, Überdross und »innere Kündigung« können zu deutlichem Leistungsabfall und Motivationsverlust führen.

■ **Stress**

Der Stressbegriff ist noch nicht in die Normung aufgenommen worden. Dennoch gibt es in der Arbeitswissenschaft einen Konsens darüber, was Stress ist und durch welche Faktoren er ausgelöst wird. Hierbei kann man sich auf arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse beziehen, die mittlerweile in zahlreichen Veröffentlichungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) oder der Berufsgenossenschaften vorliegen:



In der Arbeitswissenschaft wird Stress als ein Zustand angstbedingt erregter Gespanntheit verstanden. Er tritt dann auf, wenn die subjektiven Bewältigungsmöglichkeiten des Menschen mit den objektiven Arbeitsanforderungen nicht oder vermeintlich nicht zusammenpassen.

Stress ist häufig die Folge von *quantitativer Überforderung* (Zeit- und Termindruck, hohes Arbeitspensum) oder auch *qualitativer Überforderung* (keine ausreichende Qualifizierung zur Erledigung der Arbeitsaufgabe, Entscheidungszwang ohne ausreichende Information, widersprüchliche Arbeitsaufgabe). Auch ein schlechtes Betriebsklima und soziale Konflikte zählen zu den wichtigen Stressoren.

Übersicht 6.2 illustriert die möglichen negativen Auswirkungen von psychischen Belastungen.

Übersicht 6.2:
Psychische Belastungen und Beanspruchungen



Kurz- und langfristige Folgen

Kurzfristig betrachtet führen psychische Belastungen zu den geschilderten negativen Beanspruchungsfolgen, die mit einer z.T. massiven Beeinträchtigung des persönlichen Wohlbefindens einhergehen. Darüber hinaus steigern sie das Unfallrisiko. Ein Arbeits- oder Wegeunfall kann die Folge einer psychisch verursachten Minderung oder Störung der Leistungs- und Reaktionsfähigkeit sein.

Längerfristig können Fehlbelastungen am Arbeitsplatz durch psychosomatische Wirkzusammenhänge auch zu *körperlichen Erkrankungen* führen. So stört etwa der

Stress nicht nur das psychosoziale Gleichgewicht, er ruft auch biologische Reaktionen im Organismus hervor, die zu ernsthaften Erkrankungen des Muskel-Skelett-Apparats, des Herz-Kreislauf-Systems oder etwa zu geschwächter Immunkompetenz führen können. Für das gesundheitliche Risiko ist von Bedeutung, in welchem Maß die Beschäftigten von den Arbeitsbelastungen beansprucht werden. Das Maß der Beanspruchung hängt von der Dauer und Intensität der Belastungen sowie von den individuellen Voraussetzungen und Ressourcen der Beschäftigten ab. Das jeweilige Qualifikationsniveau, das Alter oder etwa der Gesundheitszustand spielen ebenfalls eine bedeutende Rolle.

Über das Gesundheitsrisiko entscheidet auch die Frage, ob es für die Beschäftigten genügend Möglichkeiten zur *Regeneration* gibt. Können starke Beanspruchungen nicht mehr durch Regeneration kompensiert werden, kann es zu Erkrankungen kommen. Dies tritt z.B. dann auf, wenn über einen längeren Zeitraum die tägliche Arbeitszeit zu lang und der Leistungsdruck zu hoch ist. Ständige Überforderung führt zu Erschöpfung, die wiederum Herz-Kreislaufkrankungen begünstigt, es sei denn, es besteht ausreichend Zeit zur vollständigen Erholung.

6.2.2 Das StressBarometer: psychische Belastungen ermitteln – aber wie?

Um solche Gesundheitsgefährdungen zu minimieren, will der präventive Arbeits- und Gesundheitsschutz die Arbeit so gestalten, dass sie nicht krank macht. Hierzu müssen die Arbeitsbelastungen, die zu negativen Beanspruchungsfolgen führen, ermittelt und reduziert werden.

Da es bei den psychischen Belastungen keine klassischen Grenzwertkonzepte gibt, die als scheinbar objektive Vergleichsmaßstäbe herangezogen werden können, erfolgt die Beurteilung einer Situation oder eines Zustands im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung mit einem Ist-Soll-Vergleich. Hierbei muss man sich auf den *Vergleich mit gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen* zur menschengerechten Arbeitsgestaltung beziehen. Als grobe Orientierung für diesen Vergleich kann etwa die DIN Norm EN ISO 10075: 2000 »Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung« herangezogen werden. In Teil 1 der Norm werden die negativen psychischen Beanspruchungsfolgen durch unzulänglich gestaltete Arbeitsbedingungen beschrieben. Teil 2 enthält Leitsätze zur Vermeidung bzw. Verringerung negativer psychischer Arbeitsbelastungen.

Für die Arbeit der Interessenvertretung bedeutet das: Natürlich kann man als Betriebsrat nicht einfach mit der DIN Norm unter dem Arm losziehen und schon hat man die Belastungen und die entsprechenden Maßnahmen zu ihrem Abbau gefunden. Man muss sich immer die konkrete Arbeitssituation in einem Arbeitssystem oder Bereich anschauen. Nur so kann man die spezifischen Belastungen identifizieren und die den betrieblichen Bedingungen angemessenen Maßnahmen ergreifen.

Zur Ermittlung psychischer Belastungen gibt es zahlreiche Instrumente und Verfahren. Viele sind sehr aufwändig und nur mit externer Unterstützung durchzuführen. Das Projekt Gute Arbeit hat deshalb ein eigenes Instrument entwickelt, das StressBarometer, dessen Einsatz sich in der Praxis bewährt hat (das StressBarometer ist auf der Begleit-CD zu diesem Handbuch enthalten).

Was ist das StressBarometer und auf welcher Rechtsgrundlage basiert es?



Das StressBarometer ist ein Instrument zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Arbeitsbelastungen. Es basiert auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und berücksichtigt die Anforderungen der Norm zu psychischen Belastungen und Beanspruchungen.

Das StressBarometer besteht aus einem Fragebogen und einem excelbasierten Programm zur Auswertung (Auswertungstool). Der Einsatz eines Fragebogens zur Ermittlung psychischer Arbeitsbelastungen ist eine in der arbeitswissenschaftlichen Debatte akzeptierte Methode. Sie geht davon aus, dass die Beschäftigten »Experten ihrer eigenen Arbeitsbedingungen« sind. Das Stressbarometer kann im Rahmen der Vorschriften des Arbeitsschutzgesetzes zur Ermittlung und Beurteilung von Gesundheitsgefährdungen angewendet werden. Zur Gefährdungsbeurteilung aller Arbeitsplätze ist der Arbeitgeber verpflichtet. Da das Gesetz schon in Anbetracht der großen Bandbreite und Unterschiedlichkeit der Arbeitsbedingungen viele Rahmenvorschriften beinhaltet, bestehen für die Betriebsräte weitreichende Mitbestimmungsrechte bei der konkreten Ausgestaltung der Gefährdungsbeurteilung. Dies hat das BAG 2004 bestätigt (1 ABR 13/03 u. 1 ABR 4/03). Der Sinn der Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungspotenzialen bei der Arbeit liegt in der vom Gesetzgeber auferlegten kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen.



So heißt es in § 5 Arbeitsschutzgesetz:

- (1) Der Arbeitgeber hat durch eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich sind.
- (2) (...)
- (3) Eine Gefährdung kann sich insbesondere ergeben durch (...)
 4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten.

Dies ist ein beispielhafter »Insbesondere«-Katalog, was heißt, dass auch weitere mögliche Gefährdungsfaktoren zu ermitteln sind. Bezogen auf die psychischen Belastungen lässt sich hieraus etwa folgendes schlussfolgern: Der Arbeitgeber hat zu ermitteln, ob aus der betrieblichen Gestaltung der Leistungsbedingungen Gefährdungen für die Beschäftigten hervorgehen. Welche die Leistung beeinflussenden Faktoren ermittelt werden (Pensum, Qualifikationsbedarf, Lärm u.ä.) und mit welcher Methode dies geschieht, ist nicht abschließend geregelt und unterliegt damit der vollen Mitbestimmung der Betriebsräte.

Diese Mitbestimmungsrechte können mit Hilfe des StressBarometers wirkungsvoll genutzt werden. Der Fragebogen ermittelt – so wie es die arbeitswissenschaftlichen Anforderungen vorsehen –, ob die Arbeitsbedingungen Stress, psychische Ermüdung oder ermüdungsähnliche Zustände hervorrufen. Zu antworten ist in einem Vierer-Cluster: »nie«, »selten«, »oft« und »immer« stehen als Antwortmög-

Übersicht 6.3: Auszug aus dem StressBarometer der IG Metall

Fragebogen 1. Teil	nein/nie	selten	oft	immer
Arbeitsorganisation/Arbeitsablauf				
1.1 Tritt bei Ihrer Arbeit Zeit- oder Termindruck auf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Ist zu wenig Personal vorhanden, um die anfallende Arbeit in der zur Verfügung stehenden Zeit erledigen zu können?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Herrscht ein hohes Arbeitstempo, so dass die Aufgaben besonders rasch erledigt werden müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Kommt es vor, dass Sie mehrere Arbeitsaufgaben gleichzeitig erledigen müssen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Fehlen Ihnen ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten zur Erledigung Ihrer Aufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Ist die Schulung oder Einarbeitung bei der Übernahme neuer Aufgaben oder beim Einsatz neuer Technik unzureichend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Müssen Sie wichtige Entscheidungen an Ihrem Arbeitsplatz unter starkem Zeitdruck treffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Müssen Sie wichtige Entscheidungen an Ihrem Arbeitsplatz ohne ausreichende Informationen treffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9 Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz eine hohe Verantwortung für Personen oder Sachwerte, die Sie belastet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

lichkeiten zur Verfügung. Sie geben Auskunft über den Grad bzw. die Häufigkeit der Belastungen.

Ergibt die Befragung, dass die betreffenden Risikofaktoren »nie« oder »selten« auftreten, sind keine Maßnahmen des Arbeitsschutzes erforderlich. Werden aber die abgefragten Merkmale mit den Antwortmöglichkeiten »oft« oder »immer« quittiert, so muss über arbeitsgestalterische Verbesserungen verhandelt werden. Der Vergleich der betrieblichen Ist-Situation mit den gesicherten und gesundheitsgerechten Leitzielen ist im Fragebogen also quasi »eingebaut«, da die Arbeitsbedingungen nach solchen Kriterien abgefragt werden, die darüber Aufschluss geben, ob die normierten Schutzziele und gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse eingehalten werden.

Der Fragebogen besteht aus vier Teilen:

- *Teil 1* ermittelt Stress verursachende Arbeitsbedingungen; dem zufolge werden die Arbeitsorganisation bzw. der Arbeitsablauf beleuchtet. Ferner werden das Betriebsklima sowie die Umgebungseinflüsse untersucht, da auch diese Bedingungen als Stressoren wirken können.
- *Teil 2* bezieht sich auf Arbeitsbelastungen, die psychische Ermüdung erzeugen. Hier geht es im Wesentlichen um die Gestaltung der Arbeitszeit und die Arbeitsausführung bzw. -einteilung (z.B. darum, ob die Art der Tätigkeit den Beschäftigten örtlich und zeitlich bindet).
- In *Teil 3* wird nach Monotonie und psychische Sättigung verursachenden Arbeitsbedingungen gefragt.
- *Teil 4* beurteilt, ob die Ausgestaltung der Beobachtungstätigkeiten ein gesundheitliches Risiko für die Beschäftigten darstellen kann.

Weitere Anwendungshinweise und Einsatzmöglichkeiten

Fragebogen und Auswertungstool sind so konzipiert, dass sie von den betrieblichen Praktikern angewendet werden können. Ihr Einsatz verlangt keine arbeitswissenschaftliche Vorbildung oder die Unterstützung von externen Beratungsinstituten. Von praktischem Nutzen ist auch, dass sich die Erhebung aufgrund des modularen Aufbaus des Fragebogens auf das jeweils spezifische Belastungsgeschehen im Betrieb oder in der Abteilung zuschneiden lässt. In einem Bereich von Entwicklern und Ingenieuren etwa setzt man den Fragebogen »Geringe Handlungsspielräume« erst gar nicht ein, wenn man weiß, dass es keine Probleme mit eintönigen, repetitiven Tätigkeiten ohne eigene Gestaltungsspielräume gibt. Ähnlich verhält es sich mit dem Bogen »Beobachtende Tätigkeiten«: Wenn es diese Art von Tätigkeiten in dem zu untersuchenden Bereich gar nicht gibt, kommt der Teil des Fragebogens auch nicht zum Einsatz.

Bei einer erstmaligen Analyse der psychischen Belastungen ist es empfehlenswert, sich betriebliche Schwerpunktbereiche vorzunehmen. Es gibt mehrere Gründe und auch betriebliche Erfahrungen, die dafür sprechen, einzelne Betriebsbereiche, Abteilungen o.ä. im Sinne einer Pilotierung für die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung auszuwählen. Es gilt eigene Erfahrungen zu sammeln, Korrekturen und Veränderungen vorzunehmen, bevor dann Schritt für Schritt die Gefährdungsbeurteilung auch in weiteren Bereichen und schließlich im ganzen Betrieb durchgeführt werden kann. (Siehe Übersicht 6.4)

Auch eine inhaltliche Schwerpunktsetzung kann zu Beginn hilfreich sein. In ausgewählten Betriebsbereichen Belastungen und Gefährdungen etwa aus der Arbeitszeit zu ermitteln, ist je nach der betrieblichen Problemlage möglicherweise der richtige Weg. Vielleicht steht ein bestimmtes Problem der Arbeitsorganisation im Betrieb gerade an und die Interessenvertretung legt Wert darauf, auch nur an dieser Frage neben dem üblichen Alltagsgeschäft im Sinne einer *inhaltlichen Schwerpunktsetzung* zu arbeiten. Einer solchen Strategie steht nichts im Wege, vorausgesetzt, dass eine umfassende Gefährdungsbeurteilung zumindest mittelfristig nicht aus dem Fokus gerät. (Siehe Übersicht 6.5)

Übersicht 6.4:
Pilotierung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Übersicht 6.5:
Schwerpunkte setzen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Aus Gründen der Verbindlichkeit und insbesondere wegen ihrer normativen Wirkung auf die Beschäftigten sollte die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden. Dennoch können natürlich auch eine Regelungsabrede für Pilotprojekte oder erste »Testläufe« zur Gefährdungsbeurteilung eine geeignete Vorgehensweise sein. Eine Betriebsvereinbarung ist auch nach einer Erprobungsphase noch möglich. Das StressBarometer kann außer zur Gefährdungsbeurteilung auch zur Sensibilisierung der Beschäftigten oder zum »Aufriss« einer betrieblichen Debatte genutzt werden. Denn natürlich dient ein Fragebogen auch dazu, Probleme der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation transparent und damit diskutierbar zu machen.

Hinweise zur Nutzung des Auswertungstools

Das Auswertungstool liegt als Microsoft-Excel-Datei vor. Voraussetzung zur Nutzung ist das Programm MS-Excel aus dem MS-Office-Programmpaket. Die hier vorliegende Arbeitsmappe wurde mit der Excel-Version 2003 erstellt, sie ist aber auch auf älteren Versionen lauffähig.

Übersicht 6.6:

Nr.	Frage	nie/kaum	selten	oft	immer
1.1	Tritt bei Ihrer Arbeit Zeit- oder Termindruck auf?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2	Ist zu wenig Personal vorhanden, um die anfallende Arbeit in der zur Verfügung stehenden Zeiterledigen zu können?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3	Herrscht ein hohes Arbeitstempo, so dass die Aufgaben besonders rasch erledigt werden müssen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4	Kommt es vor, dass Sie mehrere Arbeitsaufgaben gleichzeitig erledigen müssen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5	Fehlen Ihnen ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten zur Erledigung Ihrer Aufgaben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6	Ist die Schulung oder Einarbeitung bei der Übernahme neuer Aufgaben oder beim Einsatz neuer Technik unzureichend?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7	Müssen Sie wichtige Entscheidungen an Ihrem Arbeitsplatz unter starkem Zeitdruck treffen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8	Müssen Sie wichtige Entscheidungen an Ihrem Arbeitsplatz ohne ausreichende Informationen treffen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9	Haben Sie an Ihrem Arbeitsplatz eine hohe Verantwortung für Personen oder Sachwerte, die Sie belastet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.10	Führen unklare Aufgabenbeschreibungen und Zuständigkeiten zu erhöhtem Abstimmungsaufwand und Ineffizienz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.11	Werden Sie bei Ihrer Arb. durch ungewünschte Unterbrechungen (z.B. technische Störungen, überflüssige Wartezeiten) gestört?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.12	Werden Sie bei Ihrer Arbeit durch andere Personen (z.B. Kollegen, Vorgesetzte, Kunden) oder durch Telefonanrufe unterbrochen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.13	Wird Ihnen die Arbeit durch schlecht gestattete oder mangelhaft instand gehaltene Arbeitsmittel erschwert?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.14	Erhalten Sie zu wenig Anerkennung von Vorgesetzten für Ihre Arbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.15	Erhalten Sie zu wenig Anerkennung von Kollegen für Ihre Arbeit?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.16	Ist die Unterstützung durch Kollegen oder Kolleginnen bei der Arbeit unzureichend, wenn es einmal zu Problemen kommt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.17	Ist die Unterstützung durch Vorgesetzte bei der Arbeit unzureichend, wenn es einmal zu Problemen kommt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.18	Ist in Ihrem Tätigkeitsbereich das Verhältnis zwischen den Kolleginnen und Kollegen gespannt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beim Öffnen der Datei erfolgt – in Abhängigkeit von den Sicherheitseinstellungen des PCs – eine Sicherheitswarnung. Das Auswertungstool enthält Makros. An dieser Stelle ist der Button »Makros aktivieren« anzuklicken. Anschließend öffnet sich die Excel-Arbeitsmappe zur Eingabe und Analyse der Daten.

Die Eingabe der Antworten aus den Fragebögen erfolgt in fünf Tabellenblättern. Es beginnt mit dem Tabellenblatt »Person« und geht dann weiter mit den Blättern »1. Teil: Arbeitsorganisation/Arbeitsablauf« bis »4. Teil: Beobachtende Tätigkeiten«.

Je nach Bedarf können die einzelnen Module (Tabellenblätter) auch separat verwendet werden. Gibt es z.B. keine »beobachtenden Tätigkeiten«, entfällt dieser Fragenblock und damit auch die Anwendung dieses Tabellenblatts. Innerhalb der einzelnen Module sind zur Wahrung der Vergleichbarkeit alle Antworten einzugeben.

Übersicht 6/7:

Frage	Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4
1.1: Tritt bei Ihrer Arbeit Zeit- oder Termindruck auf?	8	25	58	8
1.2: Ist zu wenig Personal vorhanden, um die anfallende Arbeit in der zur Verfügung stehenden Zeiterledigen zu können?	17	17	58	8
1.3: Herrscht ein hohes Arbeitstempo, so dass die Aufgaben besonders rasch erledigt werden müssen?	17	25	50	8
1.4: Kommt es vor, dass Sie mehrere Arbeitsaufgaben gleichzeitig erledigen müssen?	25	17	50	8
1.5: Fehlen Ihnen ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten zur Erledigung Ihrer Aufgaben?	8	17	58	17
1.6: Ist die Schulung oder Einarbeitung bei der Übernahme neuer Aufgaben oder beim Einsatz neuer Technik unzureichend?	17	8	58	17
1.7: Müssen Sie wichtige Entscheidungen an Ihrem Arbeitsplatz unter starkem Zeitdruck treffen?	17	25	42	17

Beim Arbeitsblatt »Person« ist vor jeder neuen Eingabe auf den Button »Neuen Fragebogen eingeben« zu klicken.

Mit dem Button »Speichern und weiter ...« wird zur nächsten Seite gewechselt. Für das korrekte Speichern und Berechnen ist wichtig, dass die Befehl-Buttons benutzt werden.

Auf der Seite »4. Teil: Beobachtende Tätigkeiten« kann entweder durch Klicken auf den Button »Speichern und neue Person« ein weiterer Fragebogen eingegeben werden oder es geht über den Button »Zur Auswertung« zum Blatt »Analyse« mit der Darstellung der Fragebogenergebnisse. Hier kommt man durch Klicken auf den Button »Diagramm« zu den Auswertungsdiagrammen.

6.2.3 Maßnahmen der Arbeitsgestaltung

Sind die arbeitsbedingten Belastungen ermittelt und beurteilt, müssen Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Verringerung psychischer Fehlbelastungen diskutiert und umgesetzt werden. Ziel ist hierbei, dem Leitbild einer menschengerechten Arbeitsgestaltung näher zu kommen.

Das Arbeitsschutzgesetz unterscheidet hierbei drei Maßnahmenarten:

- Maßnahmen zur Unfallverhütung,
- Maßnahmen zur Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren,
- Maßnahmen zur menschengerechten Arbeitsgestaltung.



So heißt es in § 2 Abs. 1 Arbeitsschutzgesetz:

»Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.«

Im Kontext der psychischen Arbeitsbelastungen richten sich die Maßnahmen gegen

1. Stress verursachende Arbeitsbedingungen (Teil 1 des Fragebogens)
2. Psychische Ermüdung verursachende Arbeitsbedingungen (Teil 2 des Fragebogens)
3. Monotonie und psychische Sättigung verursachende Arbeitsbedingungen (Teil 3 des Fragebogens)
4. Herabgesetzte Wachsamkeit verursachende Arbeitsbedingungen (Teil 4 des Fragebogens)

Es ist hilfreich, sich zu vergewissern, zu welcher Beanspruchungsfolge die ermittelten Belastungen führen. Dies erleichtert die Orientierung über die zu erwägenden Maßnahmen. In der DIN 10075, Teil 2 etwa sind Gestaltungslösungen beispielhaft

Übersicht 6.8: Beispiele für Gestaltungslösungen nach DIN 10075, Teil 2

Ebene im Gestaltungsprozess	Folgen psychischer Belastungen			
	Ermüdung	Monotonie	Herabgesetzte Wachsamkeit	Sättigung
Aufgabe und/oder Tätigkeit	Aufgabenverteilung Vermeidung von gleichzeitiger Aufgabenbearbeitung	Aufgabenverteilung Aufgabenvielfalt	Vermeiden von Daueraufmerksamkeitsanforderungen	Vorsehen von Unterzielen Aufgabenbereicherung
Arbeitsmittel	Eindeutigkeit der Informationsdarstellung	Vermeiden maschinenbestimmten Arbeitstempos Ermöglichen selbstbestimmten Arbeitstempos Wechsel in der Darstellungsmodalität von Signalen	Signalauffälligkeit	Ermöglichen individueller Ausführungsweisen von Aufgaben
Arbeitsumgebung	Beleuchtung	Temperatur Farbe	Vermeiden eintöniger akustischer Reizbedingungen	Vermeiden gleichförmiger Umgebungsbedingungen Abwechslung
Arbeitsorganisation	Vermeiden von Zeitdruck	Aufgabenwechsel Anwesenheit von Mitarbeitern	Aufgabenerweiterung Aufgabenbereicherung	Aufgabenbereicherung
Zeitliche Organisation	Erholungspausen	Erholungspausen	Vermeiden von Schichtarbeit Verringern der Tätigkeitsdauer	Erholungspausen

dargestellt, die eine erste Debatte strukturieren können (da – wie bereits erwähnt – der Stress noch nicht in diese Norm aufgenommen wurde, ist er auch bei den Gestaltungsansätzen ausgenommen).

Was sich in dieser Aufzählung sehr arbeitswissenschaftlich anhört, ist in der betrieblichen Praxis zumindest in Ansätzen häufig schon Thema der Interessenvertretungsarbeit.

Maßnahmen gegen psychische Ermüdung

Da die Ursachen für psychische Ermüdung vor allem in langen bzw. ergonomisch ungünstigen Arbeitszeiten, einer hohen Arbeitsintensität oder in der gleichzeitigen Bearbeitung verschiedener Arbeitsaufgaben liegen, beziehen sich die Maßnahmen der Arbeitsgestaltung wesentlich auf die Bereiche Arbeitszeit und Leistung.



Folgende Gestaltungseckpunkte sind von Bedeutung:

- Dauer der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit begrenzen (Erholung soll im 24-Stunden-Rhythmus geschehen).
- Belastung durch Mehrarbeit oder überlange tägliche Arbeitszeiten durch belastungsnahe Zeitausgleiche kompensieren.
- Schichtpläne ergonomisch gestalten; besonders wichtig, wenn auch in der Nacht gearbeitet wird.
- Nachtschichtblöcke verkürzen (max. drei Nachtschichten hintereinander).
- Planbarkeit der Arbeitszeit auch in Flexi-Systemen sichern.
- Pausenregelungen klar und einhaltbar gestalten.
- zusätzliche Erholzeiten, Kurzpausen und/oder Mikroerholzeiten einlegen.
- Sämtliche Informationen zur Erledigung der Arbeitsaufgaben müssen klar und eindeutig sein.
- Zeitdruck vermeiden.

Maßnahmen gegen Monotonie und psychische Sättigung

Maßnahmen gegen Monotonie verursachende Arbeitsbedingungen zielen auf eine Erweiterung und Anreicherung der Arbeitsinhalte. Das bedeutet: Ein größeres Spektrum von Tätigkeiten sowie vor- und nachbereitende Aufgaben sollten in das Anforderungsprofil integriert werden. In der Praxis wird dies bereits gelegentlich versucht, indem Beschäftigte an unterschiedlichen Bandabschnitten eingesetzt werden oder durch eine Aufgabenrotation in der Gruppe. Bedeutend ist ebenfalls, soziale Isolation bei der Arbeit zu verhindern, indem Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten geschaffen werden. Ähnlich sieht es mit den Maßnahmen gegen psy-

chische Sättigung aus: Diese sind zu einem Großteil mit den Maßnahmen gegen Monotonie vergleichbar.

Ergänzend ist zu betonen, dass dem Gefühl der beruflichen Unterforderung sinnvoll begegnet werden kann, indem mehr Handlungsspielräume bei der Arbeit geschaffen werden. Zudem bedarf es häufig eines höheren Maßes an Informationen und Transparenz über den Gesamtzusammenhang des Arbeitsprozesses und der Verortung der eigenen Tätigkeit in diesem Prozess. Da aber auch bei diesem Problem die Ursachen in sich ständig wiederholenden, unterfordernden oder gar sinnentleerten Arbeitsaufgaben liegen, hat auch das Maßnahmenspektrum eine große Schnittmenge:



- mehr Anforderungsvielfalt und Abwechslungsreichtum (in) der Arbeit ermöglichen durch Aufgabenanreicherung (Job Enrichment); dies erfordert die Kombination ausführender mit vorbereitenden, organisierenden und kontrollierenden Tätigkeiten
- mehr Anforderungsvielfalt und Abwechslungsreichtum (in) der Arbeit ermöglichen durch Aufgabenerweiterung (Job Enlargement); dies erfordert die Kombination von Tätigkeiten mit ähnlichem Anforderungsniveau (z.B. neben Bohren auch Entgraten, Schleifen, Sägen, Abkanten)
- Zuschnitt der Arbeitsaufgabe soll sinnvoll sein, so dass auch die Bedeutung der Aufgabe im Gesamtprozess für die Beschäftigten erkennbar ist
- durch Springerregelungen in Pausen oder sonstigen Zeiten (ggf. Erholzeiten) die starre Ortsbindung der Beschäftigten aufheben
- Arbeitsumwelt angenehm und abwechslungsreich gestalten (Farbgebung, Raumklima, Beleuchtung)
- Kommunikationsmöglichkeiten mit anderen Beschäftigten schaffen
- zusätzliche Kurzpausen ermöglichen.

Mögliche Maßnahmen gegen den Zustand herabgesetzter Wachsamkeit

Präventionsmaßnahmen liegen im Wesentlichen in der Reduzierung der reinen Beobachtungstätigkeiten an Bildschirmen o.ä. Möglichst nach 20 bis 30 Minuten sollten die Beobachtungstätigkeiten unterbrochen werden zugunsten anderer Aufgaben oder Tätigkeiten. Auch hier können zusätzliche Erholzeiten als Belastungsausgleich dienen. Grundsätzlich bedarf es aber eines Wechsels der Tätigkeit.



Wichtige Maßnahmen sind hierbei:

- Tätigkeiten vermeiden, die ausschließlich eine Daueraufmerksamkeit zur Entdeckung von kritischen Signalen oder Fehlern verlangen.
- Beobachtungstätigkeiten auf ca. 20 Minuten beschränken, dann sollte eine andere Arbeitsaufgabe erfolgen.
- Anzeigen und die Signalart ergonomisch gestalten.
- Signalunsicherheit durch Vorankündigung und Rückmeldung verringern.
- Abwechslungsreiche Arbeitsumgebung sowie optimale Gestaltung der Umgebungsbedingungen wie Beleuchtung u.a.
- zusätzliche Kurzpausen ermöglichen.
- optimale Gestaltung von Schichtplänen, damit die Wachsamkeit nicht auch noch hierdurch beeinträchtigt wird.
- Kommunikationsmöglichkeiten mit anderen Beschäftigten.

Mögliche Maßnahmen gegen Stress

Natürlich ist es leicht gesagt, dass wirkungsvolle Maßnahmen gegen Stress in vielen Fällen am Zeit- und Termindruck ansetzen sollten. Schwieriger ist es, dies in der Praxis auch umzusetzen – insbesondere in Gehalts- und Zeitlohnbereichen, bei denen es keine Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats über die abverlangte Leistung gibt.

Hier eröffnen sich allerdings durch die betriebliche ERA-Umsetzung neue Möglichkeiten etwa durch die Regelung von Zielvereinbarungen (vgl. hierzu Kap. 6.4). Aber jenseits der Regulierungsnotwendigkeiten von Arbeitspensum gibt es mehrere »Stellschrauben«, mit denen man an diesem Problem drehen kann:



- Regelung des Arbeitspensums und/oder Personal zum Schutz vor quantitativer Überforderung
- Qualifizierungsmöglichkeiten für Beschäftigte regeln zum Schutz vor qualitativer Überforderung
- Personalplanung
- soziale und fachliche Unterstützung durch Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen
- Vermeiden unklarer oder gar widersprüchlicher Arbeitsanweisungen
- eindeutiger Aufgabenzuschnitt bzw. Tätigkeitsprofil



- störende Umgebungseinflüsse durch Lärm, schlechte Beleuchtung u.ä. reduzieren
- häufige Unterbrechungen z.B. durch technische Störungen oder Telefonanrufe verringern
- Technik (Hard- und Software) ergonomisch gestalten
- gesundheitsverträgliche Arbeitszeitgestaltung

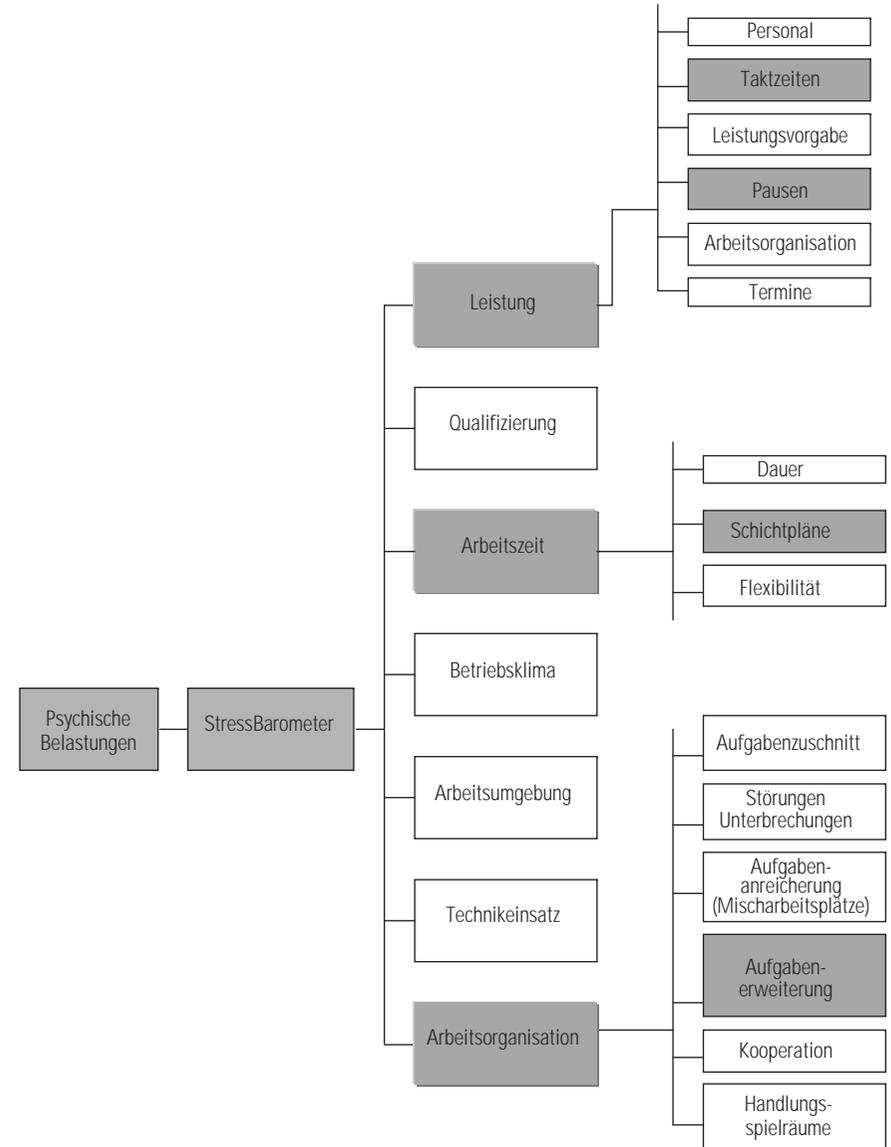
Die aufgeführten Möglichkeiten der Belastungsreduzierung stellen ein ganzes Maßnahmenspektrum dar. Natürlich muss der Betriebsrat vor dem Hintergrund der konkreten betrieblichen Bedingungen und Probleme sowie unter Berücksichtigung der jeweiligen Durchsetzungsfähigkeit geeignete Maßnahmen auswählen.

Dies gilt umso mehr, da in der betrieblichen Praxis die Belastungen nicht einzeln, sondern in Kombination vorkommen. An einem Beispiel verdeutlicht heißt das: Der Montagearbeiter in der Automobilindustrie leidet in Folge der Fließfertigung an Monotonie, aber gleichzeitig wegen der kurzen Takte und ungünstiger Pausenregelungen auch an quantitativer Überforderung. Monotonie und Stress – beide Auswirkungen kommen in Kombination vor. Arbeitet er nun auch noch in einem Schichtsystem, das sich durch eine wochenweise Rückwärtsrotation oder gar durch Dauernachtschicht auszeichnet, kommt eine dritte negative Beanspruchungsfolge mit einem erheblichen Gefährdungspotenzial hinzu, nämlich psychische Ermüdung.

Bei diesem Belastungscocktail muss sich der Betriebsrat genau vergewissern, an welchen »Stellrädern« zu drehen ist, um die Arbeitsbelastung zu reduzieren. Wie die Übersicht 6.9 verdeutlicht, sind die Handlungsfelder Leistung (Taktzeiten, Pausenregelung), Arbeitszeit (Schichtplangestaltung) und Arbeitsorganisation (Aufgabenerweiterung) aufgerufen. Unter Einbeziehung der Beschäftigten muss nun entschieden werden, welche Aufgaben besonders dringend und durchsetzbar sind. In diesem Sinne müssen Prioritäten gebildet werden.

Das Beispiel zeigt auch, dass die Lösung solcher Probleme nicht nur eine Frage von arbeitswissenschaftlichen Kenntnissen und Instrumenten ist. Denn es geht immer auch um Konflikte mit dem Arbeitgeber, die die Interessenvertretung in aller Regel nur dann gewinnt, wenn sie die Belegschaft hinter sich bringt und einen entsprechenden Druck aufbauen kann.

Übersicht 6.9:
Der Weg von der Ermittlung psychischer Belastungen bis hin zu Maßnahmen der Arbeitsgestaltung



Literatur

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2004): Ratgeber zur Ermittlung gefährdungsbezogener Arbeitsschutzmaßnahmen im Betrieb, Handbuch für Arbeitsschutzfachleute, S 42, Dortmund/Berlin.
- BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/06: Bericht der Bundesregierung »Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2005«, Berlin.
- Debitz, U./Gruber, H./Richter, G. (2001): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, Teil 2. Erkennen, Beurteilen und Verhüten von Fehlbeanspruchungen, Bochum.
- Fergen, A./Pickshaus, K. (2007): Der Arbeit wieder ein gesundes Maß geben. Neue arbeitspolitische Ansätze im Projekt Gute Arbeit, in: Wagner, H. (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg.
- Großhandels- und Lagerei-Berufsgenossenschaft (Hrsg.) (2002): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt, Heidelberg.
- IG Metall Vorstand, Projekt Gute Arbeit (2005): Psychische Belastungen beurteilen – aber wie? Eine betriebliche Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen, Frankfurt a.M.
- IG Metall Vorstand, Projekt Gute Arbeit (2007): stressBarometer. Psychische Belastungen beurteilen – aber wie? Betriebliche Handlungshilfe für Gefährdungsbeurteilungen, Frankfurt a.M.
- Norddeutsche Metall-Berufsgenossenschaft (Hrsg.) (1999): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt als Herausforderung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, Hannover.
- Oppolzer, A. (2006): Gesundheitsmanagement im Betrieb: Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit, Hamburg.
- Satzer, R. (2006): Stress, Psyche, Gesundheit. Das Start-Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitsbelastungen, Frankfurt a.M.
- Pohlandt, A./Heymer, J./Gruber, H. (2003): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, Teil 3. Verhüten von Fehlbeanspruchungen durch Arbeits- und Organisationsgestaltung, Bochum.

Betriebliche Praxisbeispiele

Nexans, Hannover Das StressBarometer hilft!

Im Stammwerk Hannover des Kabelherstellers Nexans sind die ersten Schritte gemacht, um mit Hilfe des StressBarometers dem Arbeits- und Leistungsdruck auf die Spur zu kommen. Ziel ist es, die bestehende Gefährdungsbeurteilung durch psychische Belastungen zu vervollständigen. Es kommt häufig vor, dass Aufträge in kürzester Zeit erledigt werden müssen. Nexans schließt mit seinen Kunden – in der Regel große Energieversorger – zwar Rahmenverträge für ein ganzes Jahr ab. Doch zu dem vereinbarten Kontingent wird abweichend von den Lieferplänen zusätzlich Ware angefordert, weil beispielsweise die Stadtwerke einer Kommune innerhalb von wenigen Tagen zehn Kilometer Kabel brauchen. Es ist allerdings nicht möglich, den Auftrag durch Zusatzschichten oder Überstunden zu erledigen. Im Stammwerk Hannover wird ohnehin rund um die Uhr und sieben Tage pro Woche produziert. Durch die kurzfristigen Aufträge geraten vielmehr die Mitarbeiter in der Prüfung und Abwicklung, im Vertrieb und der Verladung unter Druck.

Für den Betriebsrat war das der Anlass, um speziell hier die Ursachen für den Stress zu ermitteln, um letztlich die Belastungen zu mindern. Dafür ist die Gefährdungsbeurteilung am besten geeignet. Sie müsste allerdings um die psychischen Belastungen erweitert werden. Bislang werden Gefährdungen in Hannover lediglich hinsichtlich der Umgebungseinflüsse oder sicherheitstechnischer Vorschriften analysiert.

Eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung, fixiert in einer Betriebsvereinbarung, ist zwar das langfristige Ziel. Doch zunächst hat sich der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber darauf verständigt, eine Pilotabteilung mit Hilfe des Stressbarometers zu befragen. Die Fragebögen zu Belastungen am Arbeitsplatz werden demnächst an die Beschäftigten der Auftragsabwicklung verteilt. Allerdings hat sich der Betriebsrat mit dem Arbeitgeber noch nicht darüber einigen können, wer die Befragung auswertet und dass eine paritätische Kommission über die Maßnahmen beraten soll.

Weitere Informationen:

Bei Nexans Deutschland Industries GmbH & Co. KG mit Stammsitz in Hannover werden vor allem Energiekabel, aber auch Kabel für Nachrichten- und Kommunikationstechnik produziert. Nexans Deutschland ist eine 100prozentige Tochter des an der Pariser Börse notierten Unternehmens Nexans S.A. Der Konzern beschäftigt weltweit 20.000 Mitarbeiter und weist für 2005 Umsätze in Höhe von 5,4 Milliarden Euro aus. In Hannover sind 380 Frauen und Männer beschäftigt, davon

weniger als die Hälfte in der Produktion. Kontakt: Betriebsrat, Rolf Homeyer, Rolf.Homeyer@nexans.com

Thyssen Krupp, Duisburg Gefährdungsbeurteilung – Arbeits- und Zeitdruck eindämmen

Alle vier Wachabteilungen der Feuerwehr bei Thyssen Krupp am Standort Duisburg sind mit Hilfe des StressBarometers befragt worden. Die Fragebögen wurden ausgewertet und die Ergebnisse vorgestellt. Ursachen für den Arbeitsdruck sind beispielsweise Mängel in der Arbeitsorganisation und Personalmangel. Der Betriebsrat verhandelt gegenwärtig mit dem Arbeitgeber um die Aufstockung der Teams.

Aus den Wachabteilungen der Feuerwehr gab es immer wieder Klagen über Arbeitsverdichtung durch Unterbesetzung. Mitarbeiter der Sicherheitszentrale machen vor allem die Störungen des neu eingeführten Leitsystems und lange Arbeitszeiten zu schaffen. Das Arbeitszeitgesetz wird aus Sicht der Beschäftigten und des Betriebsrats häufig verletzt. Das verstärkt den Druck der Feuerwehrleute, die ständig in Alarmbereitschaft sind und bei Bränden, Unfällen und Störfällen blitzschnell die richtigen Entscheidungen zu treffen haben, umso mehr. In Zusammenarbeit mit dem betriebsärztlichen Dienst wurde ein Fragebogen zur Ermittlung psychischer Belastungen eingesetzt, den 70 von 120 Feuerwehrleuten ausfüllten. Am auffälligsten sind die Ergebnisse bei der Arbeitsorganisation: Die Mehrheit fühlt sich oft unter Zeit- oder Termindruck, wird bei der Arbeit häufig unterbrochen und muss ein hohes Arbeitstempo ableisten, häufig sind mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen. Die Ergebnisse wurden in allen vier Wachabteilungen vorgestellt und diskutiert – mit dem Ziel, Gesundheitszirkel zu bilden, in denen die Feuerwehrleute ihre Vorstellungen von einer besseren Arbeitsorganisation einbringen sollen. Gleichzeitig nutzt der Betriebsrat die Ergebnisse, um mit dem Arbeitgeber über mehr Personal zu verhandeln. Die Gelegenheit ist günstig: Das Unternehmen plant die Einführung von Teamorganisation für die gesamte Belegschaft der Werksicherheit.

Zufrieden ist Otto Brzosa dennoch nicht: »Das Thema psychische Belastungen kommt nur schleppend voran.« Langfristig strebt der Betriebsrat an, in allen Wachabteilungen eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durchzuführen und diese nach und nach auf weitere Abteilungen auszudehnen, bis der gesamte Standort Duisburg untersucht ist.

Weitere Informationen

Der Technologiekonzern Thyssen Krupp produziert in Duisburg Stahl, in anderen Bereichen Edelstahl, Komponenten und Systeme u.a. für die Automobilindustrie, für Aufzüge und Fahrtreppen. Im Standort Duisburg arbeiten 13.000 Männer

und Frauen. Die Thyssen Krupp AG hat nach eigenen Angaben im Geschäftsjahr 2005/06 einen Umsatz von 47 Milliarden Euro erwirtschaftet. Kontakt: Betriebsrat, Otto Brzosa, Otto.Brzosa@thyssenkrupp.com

Sick AG, Waldkirch Leistungs- und Zeitdruck anpacken

Fast acht Jahre ist es her, dass der Betriebsrat der Sick AG, ein Unternehmen der Fabrikautomation im baden-württembergischen Waldkirch, erstmals das Thema Dauerstress angepackt hat. Seitdem hat sich vieles weiterentwickelt. 2004 wurde mit Hilfe der Einigungsstelle eine Betriebsvereinbarung über eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durchgesetzt, die in ausgewählten Pilotbereichen erprobt wurde. Das Ergebnis: Leistungs- und Zeitdruck gehören zu den häufigsten Belastungen.

»Der Arbeitstag hat kein Ende. Man arbeitet immer schneller, gönnt sich keine Pausen mehr, wird aber trotzdem nie fertig oder schafft es abends nicht, früher nach Hause zu gehen, obwohl man es sich fest vorgenommen hat.« O-Ton eines Beschäftigten der Sick AG. Das Unternehmen gehört laut Befragung von Mitarbeitern auch 2007 wieder zu den attraktivsten Arbeitgebern in Deutschland. Wie passt das zusammen? Beschäftigte loben ihren Arbeitgeber und gleichzeitig stöhnen sie unter dem Arbeits- und Leistungsdruck.

Das Unternehmen wird einem ständigen Umstrukturierungsprozess unterworfen, die Anforderungen in Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Produktion wachsen. Beschäftigte sind dem Marktdruck immer unmittelbarer ausgesetzt, sagt Betriebsrätin Marion Bentin. Der Betriebsrat der Sick AG hat sich auf Tagungen, Seminaren und Workshops mit dem Thema »Arbeiten ohne Ende« beschäftigt, an den »Tatort«-Workshops der IG Metall Baden-Württemberg teilgenommen und ist auch mit dabei im Projekt Gute Arbeit der IG Metall. Mit Hilfe der Einigungsstelle (siehe Kapitel 4.1) wurde 2004 eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung inklusive psychischer Belastungen durchgesetzt. Sein Mitbestimmungsrecht hat sich der Betriebsrat insofern gesichert, dass er bei allen Schritten der Gefährdungsbeurteilung beteiligt ist. Wissenschaftlich begleitet und extern unterstützt wird das Projekt von Mitarbeitern der Universität Freiburg. Die Gefährdungsbeurteilung ist in zwei Pilotbereichen (insgesamt sieben Abteilungen mit 400 Beschäftigten) durchgeführt worden. Zuerst sind die Beschäftigten schriftlich befragt worden. Auf freiwilliger Basis wurden darüber hinaus die Tätigkeiten an einigen Einzelarbeitsplätzen analysiert. Das Ergebnis: Am meisten fühlten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pilotbereich 1 von Leistungsdruck und Erfolgszwang beeinträchtigt; Bewegungsmangel und Lärm folgen an zweiter und dritter Stelle.

Erste Maßnahmen sind bereits umgesetzt worden. So wurde beispielsweise die Arbeitsorganisation in einer Abteilung mit starker Projektarbeit verändert und mehr Leute eingestellt. Letzteres ist zwar nicht direkt auf die Gefährdungsbeurteilung zurückzuführen. Aber allein die Beschäftigung mit gesundheitlichen Belastungen in Folge von Arbeitsdruck hat dazu geführt, dass wieder wahrgenommen wird, dass unterbesetzte Teams auf Dauer keine Höchstleistungen bringen können.

Die Beschäftigten reagieren positiv: »Wir hatten schon längst resigniert – jetzt ist doch etwas in Bewegung gekommen!« Außerdem wird die eigene Arbeitsituation wieder stärker als zuvor reflektiert: »Wir müssen unsere Projektstruktur ändern, so dass wir wieder Zeit zum Denken haben.« Sechs Monate nach Durchführung der Gefährdungsbeurteilung fragte der Betriebsrat die Beschäftigten in dieser Abteilung noch einmal nach deren persönlicher Bilanz. Das Ergebnis: Drei Viertel der Befragten sind der Meinung, die Gefährdungsbeurteilung habe sich gelohnt, zwei Drittel fühlen sich in den Prozess ausreichend einbezogen und informiert.

In allen Pilotbereichen wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als so genannte Kümmerer gewonnen. Sie sorgen dafür, dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess nicht ins Stocken gerät, was aber nicht immer gelingt, so Bentin. Kümmerer allein reichen jedoch nicht: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssten aktiv beteiligt werden (siehe Kapitel 4.2). »Sie sind die Experten ihrer Arbeitsbedingungen und ihrer Gesundheit.«

Die nächsten Schritte sind bereits skizziert: Wie kann Mitarbeiterbeteiligung besser gelingen? Wie können Belastungen durch Schichtarbeit abgebaut werden? »Der Aufwand ist groß. Doch nur so ist es möglich, diese Qualität von Analyse und Mitarbeiterbeteiligung zu garantieren«, sagt Betriebsrätin Marion Bentin. Ohne langen Atem geht es nicht.

Weitere Informationen

Die Sick AG mit Sitz in Waldkirch (Breisgau) ist ein Hersteller von Sensorik für die Fabrik- und Prozessautomation. Dort werden beispielsweise optische Sensoren wie Lichtschranken ebenso wie Barcode- und Laserscanner und RFID-Leser entwickelt und gefertigt. Im Sick-Konzern sind weltweit 4400 Männer und Frauen beschäftigt, in der AG 1800. Die Mehrheit ist in der Entwicklung, im Vertrieb, in der Informationstechnologie und im Controlling eingesetzt. Das 1946 gegründete Unternehmen mit 40 Tochtergesellschaften wies im Jahr 2006 einen Konzernumsatz von 648 Millionen Euro aus. Betriebsrat: Marion.Bentin@sick.de, Roberto.Hernandez@sick.de, Hermann.Fehrenbach@sick.de.

6.3 Zeit für neue Zeiten

Andrea Fergen

6.3.1 Neue Zeiten in der Arbeitswelt

Für den Gedanken der Humanisierung der Arbeit durch kürzere Arbeitszeiten, mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten, weniger Schicht- und Wochenendarbeit und eine sozial- und gesundheitsverträgliche Gestaltung atypischer Arbeitszeiten scheint in der aktuellen arbeitszeitpolitischen Debatte kein Platz mehr zu sein. Längst haben unter den Ökonomen, Politikern und Journalisten diejenigen die Meinungsführerschaft übernommen, die immer längere und flexiblere Arbeitszeiten fordern. Während noch in den 1980er und 1990er Jahren die Protagonisten durchflexibilisierter und unbegrenzter Arbeitszeiten ihre Forderungen auch mit dem Bedürfnis der Menschen nach mehr Zeitsouveränität vorantrieben, beherrschen heute betriebswirtschaftliche Argumente nahezu unangefochten die Szene: »Länger, härter und flexibler Arbeiten« heißt die Losung, die zum Allheilmittel für erfolgreiche Standortpolitik, für mehr Wachstum und mehr Beschäftigung erklärt wird. Alles andere muss dahinter zurückstehen. Doch damit nicht genug: Längst hat diese Forderung die wissenschaftlichen Symposien, die Kommentarspalten der Zeitungen und die sonntäglichen Talkshows verlassen und bestimmt die Arbeitszeitrealität in den Betrieben.

Veränderungen in der Arbeitszeitlandschaft

Die Arbeitszeitlandschaft verändert sich mit einer hohen Dynamik: Nach einer langen Periode, in der die tariflichen und die tatsächlichen Arbeitszeiten immer kürzer wurden, stagniert die durchschnittliche tarifliche Arbeitszeit seit Mitte der 190er Jahre bei etwas mehr als 37 Stunden pro Woche. Die durchschnittliche tatsächliche Wochenarbeitszeit von Vollzeitkräften nahm ab Mitte der 1990er Jahre in Westdeutschland erstmalig zu und liegt aktuell bei 42,3 Stunden (vgl. Schulten 2006).

In den Unternehmen ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten seit Jahren auf dem Vormarsch: So nutzen nach einer Befragung durch die Industrie- und Handelskammern rund zwei Drittel aller Betriebe irgendeine Form flexibler Arbeitszeitorganisation. Zentrales regelungstechnisches Instrument, mit dem dieser Flexibilisierungsschub in den Betrieben umgesetzt wird, ist die Einführung von Arbeitszeitkonten oder von Jahresarbeitszeitmodellen.

Auch wenn die Angaben auf Grund methodischer Differenzen in einer großen Bandbreite zwischen 30 und 70% schwanken, kommen gleichwohl alle Studien zum gemeinsamen Schluss, dass »Arbeitszeitkonten in den letzten Jahren eine rasche Verbreitung gefunden haben« (Seifert 2005b: 48). Der arbeitszeitpolitische Kern der Kontenregelungen ist – jenseits aller Details – darin zu sehen, dass »Arbeitszeit-

schwankungen keinen Sonderfall mehr darstellen, der einer zusätzlichen Regelung (Mehrarbeit oder Kurzarbeit) bedarf und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats auslöst. Die Abweichung (nach oben und nach unten) von einer durchschnittlichen täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit wird zum Normalfall, der mit Hilfe des Kontos lediglich registriert und verwaltet wird« (Ehlscheid 2006: 228).

Neben dem allgemeinen Trend zur Ausweitung und Flexibilisierung der Arbeitszeiten lässt sich eine zunehmende Differenzierung zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen feststellen. So wuchs der Arbeitszeitunterschied laut Mikrozensus im Zeitraum von 1985 bis 2001 zwischen Arbeitern und Angestellten in Westdeutschland von 0,8 auf 1,3 Wochenstunden, der zwischen Beschäftigten mit höherer und durchschnittlicher Qualifikation von 1,9 auf 2,4 Wochenstunden. Zudem arbeiten Männer länger als Frauen. Bemerkenswert ist auch, dass die Beschäftigtengruppen mit überlangen Arbeitszeiten gleichzeitig überdurchschnittlich häufig angeben, ständig unter Zeit- und Leistungsdruck arbeiten zu müssen (vgl. Bauer u.a. 2004).

Ein weiterer Entwicklungstrend besteht in der Zunahme von Schicht- und Wochenendarbeit: Während 1991 in Deutschland 38% der Beschäftigten von diesen atypischen Arbeitszeitformen betroffen waren, sind es 2003 bereits 51% (ca. 19,3 Millionen). Davon leisten 4,2 Millionen ständig oder regelmäßig Sonn- und Feiertagsarbeiten und 2,7 Millionen arbeiten nachts. Während früher Schichtarbeit hauptsächlich aus versorgungs- oder prozesstechnischen Gründen gemacht werden musste, liefern heute vor allem betriebswirtschaftliche Argumente die Begründung für ihre Ausweitung.

6.3.2 Arbeitszeitpolitisches Roll-back gefährdet die Gesundheit

Überlange Arbeitszeiten, die Ausbreitung von Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit und auch der wachsende Grad der Flexibilisierung gefährden die Gesundheit der Beschäftigten. Dieser Verursachungszusammenhang ist arbeitswissenschaftlich und arbeitsmedizinisch belegt.

Dauer der Arbeitszeit

Es gibt seit mehr als 30 Jahren gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse, die gegen überlange Arbeitszeiten sprechen:



Die regelmäßige tägliche Arbeitszeit soll nicht mehr als acht Stunden betragen. Darauf sind auch alle Grenzwerte beispielsweise für Lärm oder gefährliche Arbeitsstoffe ausgerichtet.

Da die Dauer der täglichen Arbeitszeit aus arbeitswissenschaftlicher Sicht zugleich die Belastungsdauer ist, steigt mit jeder Stunde Arbeitszeit auch der Belastungsgrad an. Dieser ergibt sich aus der Multiplikation der Belastungshöhe mit der Belastungsdauer. Der Belastungsgrad bedingt wesentlich das Ausmaß physischer und psychischer Beanspruchung. Für das gesundheitliche Wohlbefinden sind auch die Regenerationsmöglichkeiten von zentraler Bedeutung. Im 24-Stunden-Rhythmus muss sich der Mensch vollständig erholen, will er nicht Gefahr laufen, gesundheitliche Beeinträchtigungen zu erleiden.

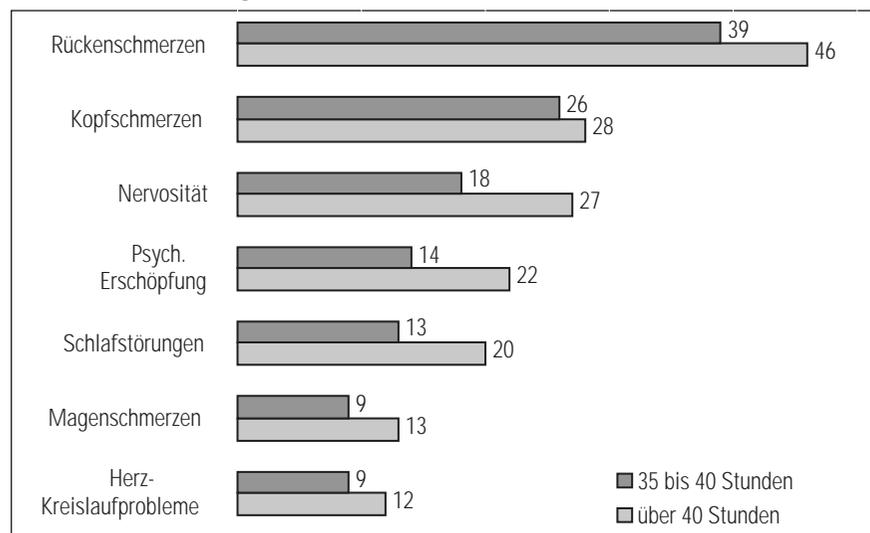
Auch in diesem Zusammenhang kommt der Arbeitszeitdauer eine entscheidende Bedeutung zu, ist sie doch wesentlich dafür verantwortlich, ob genügend Zeit zur Regeneration des Leistungsvermögens bis zum nächsten Arbeitsbeginn verbleibt und wie groß der Erholungsbedarf ist. Eine dauerhafte Beanspruchung der Leistungsreserven der Beschäftigten durch überlange Arbeitszeiten kann zu chronischer Ermüdung und in Folge etwa zu Herz-Kreislauf- oder Magen-Darm-Erkrankungen führen. Eine besonders schwere Form chronischer Ermüdung bildet das Burnout-Syndrom.

Die gesundheitlichen Auswirkungen längerer Arbeitszeiten auf die Gesundheit auch in der »modernen« Arbeitswelt sind empirisch belegt: Differenziert nach der Arbeitszeitdauer (und Lage) zeigen sich Unterschiede in der Verbreitung gesundheitlicher Beschwerden: Beschäftigte, die über 40 Stunden pro Woche arbeiten, klagen deutlich mehr über gesundheitliche Beschwerden als Beschäftigte, die zwischen 35 und 40 Stunden arbeiten. Die größten Differenzen zeigen sich bei Nervosität und psychischer Erschöpfung. Hier unterscheidet sich die Beschwerdehäufigkeit um neun bzw. acht Prozentpunkte zwischen Beschäftigten, die über 40 Wochenstunden arbeiten und denjenigen, die zwischen 35 und 40 Stunden arbeiten (Bauer u.a. 2004: 177). Ein genaues Bild zum Zusammenhang von Wochenarbeitszeit und gesundheitlichen Beschwerden gibt die Übersicht 6.10.

Die gegenwärtige Entwicklung ist dadurch charakterisiert, dass die Intensivierung und Extensivierung der Arbeit Hand in Hand gehen. Sicher ist es der »Cocktail« von Belastungen, der die deutliche Zunahme von Gesundheitsbeschwerden bei Beschäftigten mit überlangen Arbeitszeiten verursacht.

Ein weiteres Gefährdungsrisiko langer Arbeitszeiten liegt in der erhöhten Unfallgefahr: Untersuchungen aus den letzten Jahren haben einen deutlichen Einfluss der Dauer der täglichen Arbeitszeit auf das Unfallrisiko belegen können, wobei das Risiko jenseits der 7. oder 8. Stunde exponentiell ansteigt (vgl. Janßen/Nachreiner 2004: 17).

Übersicht 6.10: Wochenarbeitszeit und gesundheitliche Beschwerden



Quelle: Bauer 2004

Schicht- und Nachtarbeit

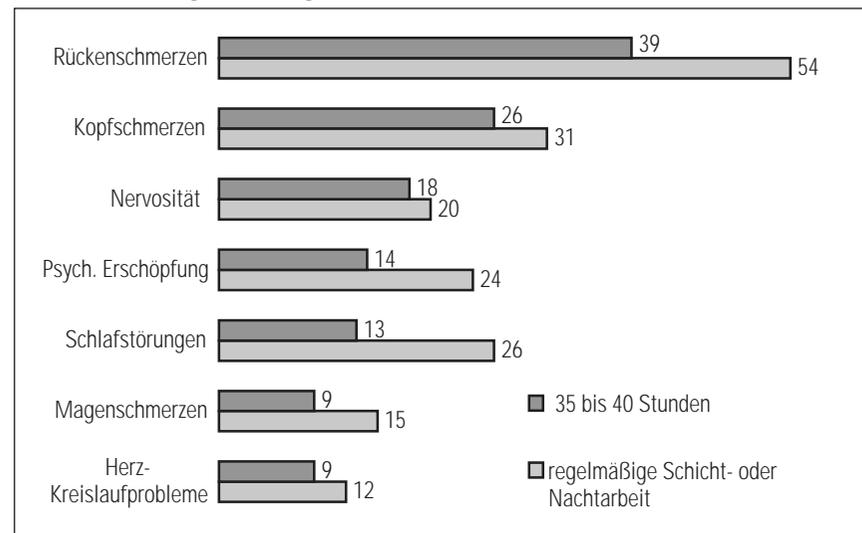
Die wesentlichen Gründe für die besonderen körperlichen Belastungen durch Schicht- und Nachtarbeit liegen in der Circadianrhythmik begründet.



Der Circadianrhythmus ist der 24-stündige Lebensrhythmus, der dem Menschen genetisch vorgegeben und nur bis zu gewissen Grenzen überformbar ist.

Der Organismus mit seiner Vielzahl von körperlichen Funktionen ist dadurch am Tage optimal auf Leistungsabgabe eingestellt und in der Nacht auf Erholung und Ruhe. In engem Zusammenhang mit diesem körperlichen Rhythmus steht der Verlauf der menschlichen Leistungsbereitschaft über den 24-Stunden-Tag. So ist die Leistungsfähigkeit auf ihrem Tageshöhepunkt etwa um 9.00 Uhr morgens um ca. 40% höher als die durchschnittliche tägliche Leistungsfähigkeit. Im Laufe der Nacht fällt das Leistungsvermögen weit unter die Tageswerte und die durchschnittliche Leistungsfähigkeit ab. Das Arbeiten und Schlafen gegen die »innere Uhr«, also die Verschiebung der Phasenlage von Arbeit und Schlaf, stellt die eigentliche Belastung bei Nacht- und Schichtarbeit dar. Aktuelle Daten konkretisieren, unter welchen Be-

Übersicht 6.11: Beschwerdehäufigkeit bei Regelarbeitszeit und Schichtarbeit



Quelle: Bauer 2004

schwerden Schichtarbeiter/innen im Einzelnen leiden. Rücken- und Kopfschmerzen, Schlafstörungen und psychische Erschöpfung rangieren auf den »Spitzenplätzen«. Signifikant ist, dass Schicht- und Nachtarbeiter/innen deutlich stärker von gesundheitlichen Störungen betroffen sind als Beschäftigte, die zu regelmäßigen Tageszeiten zwischen 35 und 40 Wochenstunden arbeiten (siehe Übersicht 6.11).

Auch die gravierenden Einschränkungen sozialer Aktivitäten von Beschäftigten in Schichtarbeit sind von großer Bedeutung für die Betroffenen: Häufige Beeinträchtigungen familiärer und sozialer Aktivitäten durch Schichtarbeit finden sich in Kontakten zu schulpflichtigen Kindern, partnerschaftlichen Beziehungen, Kontakten zu Freunden und Verwandten. Beeinträchtigt ist auch die regelmäßige Teilnahme an sportlichen, politischen oder kulturellen Veranstaltungen, die Teilnahme an Wochenendaktivitäten oder Weiterbildungskursen. Schicht- und Wochenendarbeit führt zu einer Entkopplung vom sozialen Rhythmus der eigenen Umgebung.

Flexibilisierung der Arbeitszeit

Obwohl die Arbeitszeitflexibilisierung in der öffentlichen Debatte gerade mit dem Argument steigender Zeitsouveränität vorangetrieben wurde, zeigt die betriebliche Praxis ein anderes Bild. Arbeitszeitgestaltung unter dem Diktat der Markt- und Kun-

denorientierung stellt die Planbarkeit individueller Arbeits- und Lebenszeit sowie die Zeitsouveränität zunehmend in Frage. Individuelle Anforderungen an die Gestaltung der Zeit drohen unter die Räder zu geraten. So kann es nicht verwundern, dass viele Beschäftigte in flexiblen Arbeitssystemen über die Kurzfristigkeit klagen, mit der Dauer und Lage der Arbeitszeit verändert werden: Je nach Auftragsanfall »atmen die Fabriken«, indem Arbeitszeiten ohne oder mit äußerst kurzen Ankündigungsfristen hoch- oder runtergefahren und Zusatzschichten am Wochenende angesetzt werden. Und auch in Bereichen, in denen selbst gesteuerte Arbeitszeiten formal mehr Zeitsouveränität bieten, passen die Beschäftigten eigenständig ihre Zeiten den betrieblichen Erfordernissen an. Die sozialen Folgen dieser Entwicklung sind nicht zu übersehen: Der Verlust von verbindlichen Arbeitszeitregelungen erschwert die Gestaltung sozialer Beziehungen und Lebensformen, setzt sie doch die Planbarkeit von Arbeits- und Lebenszeit voraus. Familiäre und sonstige private Zeitbedürfnisse der Beschäftigten werden zu nachrangigen Anforderungen degradiert. Insbesondere für Frauen, die in der Regel für die Versorgung von Kindern die Hauptverantwortung tragen, ist eine gestörte »work-life-balance« häufig die Konsequenz flexibler Arbeitszeiten. Mangelhafte soziale Einbindung und der zunehmende Verlust von Alltagskontrolle stellen bedeutende psychosoziale und gesundheitliche Beeinträchtigungen dar: Sind flexible Arbeitszeiten so gestaltet, dass sie hinsichtlich ihrer Dauer und Lage variieren, können sie zu »strukturell ähnlichen Beeinträchtigungen führen, wie sie aus der Schichtarbeitsforschung bekannt sind« (Janßen/Nachreiner 2004: 127). Bei erhöhter Variabilität von Arbeitsbeginn und Arbeitsende und damit der Dauer der täglichen Arbeitszeit zeigen sich »gesundheitliche Störungen circadian gesteuerter Funktionen (Schlaf, Verdauung)« sowie »psychovegetative Störungen« (Ebenda). Mit der Variabilität der Arbeitszeiten steigen die gesundheitlichen Beschwerden an.



Variable Arbeitszeiten führen zu so genannten »Desynchronisationseffekten«. Desynchronisation im doppelten Sinne: nämlich biologisch und sozial.

Die unterschiedliche Arbeitszeitlage führt zu einer Verschiebung der Circadianrhythmik einzelner Körperfunktionen. Aus der zeitlichen Unregelmäßigkeit bzw. Verschiebung von Schlaf-Wach-Phasen können gesundheitliche Problemen hervorgehen. Schlafstörungen, Magen-Darm-Beschwerden sowie psychovegetative Störungen sind nachweislich Resultate variabler Arbeitszeiten. Selbst Erkältungskrankheiten sowie Rücken- oder Nackenschmerzen treten bei Beschäftigten mit hoher Variabilität und fehlendem Einfluss auf ihre Arbeitszeiten häufiger auf (Ebenda: 72).

Auch die Variabilität hinsichtlich der täglichen Arbeitszeitdauer führt zu derartigen Störungen, weil mit der unterschiedlichen Dauer auch unterschiedliche Zeiten des Arbeitsbeginns und des Arbeitsendes einhergehen. Beeindruckend ist weiterhin, dass eine hohe Variabilität der Arbeitszeit auch dann mit erhöhtem Gesundheitsrisiko verbunden ist, wenn Beschäftigte autonom über ihre Arbeitszeitgestaltung bestimmen können. Große Dispositionsspielräume schützen also nicht vor den Risiken variabler Arbeitszeiten.

Vergleichbare Befunde beschreiben Knauth/Hornberger in Anlehnung an die dritte europäische Erhebung zu den Arbeitsbedingungen: Die Häufigkeit gesundheitlicher Probleme ist bei »fixer Arbeitszeit« geringer als bei »variabler« oder »teilweise variabler« Arbeitszeit – und zwar »in allen aufgelisteten Symptombereichen« (Knauth/Hornberger 2005: 81). So ergibt sich bei der Häufigkeit von Gesundheitsproblemen bei unternehmensorientierter Arbeitszeitflexibilität im Vergleich zu fixen Arbeitszeiten etwa folgendes Bild: Geben gut 28% der Befragten mit festen Arbeitszeiten an, unter Rückenschmerzen zu leiden, so sind es auf Seiten der Beschäftigten mit variablen Arbeitszeiten bereits 35,1%. Bei dem Problem Stress sieht die Verteilung so aus: Beschäftigte mit fixen Arbeitszeiten geben zu 22,9% an, unter Stress zu leiden. In der Gruppe der Beschäftigten mit variablen Arbeitszeiten sind es 34,8%. Auch bei Gesundheitsbeschwerden wie Schlafstörungen, Kopfschmerzen und Ermüdung ist die Häufigkeit bei Beschäftigten mit variablen Arbeitszeiten wesentlich höher als bei Beschäftigten mit festen Arbeitszeiten.

Variable Arbeitszeiten führen zu sozialer Desynchronisation, indem sie soziale Kontakte erschweren oder blockieren. Eine unzureichende soziale Integration und Unterstützung beeinträchtigt das Wohlbefinden und behindert darüber hinaus die individuelle Verarbeitung von Stress. Der Verlust von »sozial wertvollen Zeiten« hat also weitreichende Folgen. »Besonders ungünstig sind hierbei mehrere hintereinander liegende Dienste in den Abendstunden, Wochenendarbeit und viele kurzfristige Änderungen des Dienstplanes bzw. Dienst auf Abruf nach dem KAPOVAZ-Prinzip (kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit).« (Ebenda: 87)

6.3.3 Eckpunkte für eine gesundheitsverträgliche betriebliche Arbeitszeitpolitik

Der Arbeit ein gesundes Maß geben

Die regelmäßige tägliche Arbeitszeit soll nicht über acht Stunden betragen. Diese gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis muss im Zusammenhang mit den aktuellen Arbeits(zeit)formen wieder neu auf die Agenda der arbeitspolitischen und gewerkschaftlichen Debatte gesetzt werden. Und mehr noch: Die extreme Zunahme psychischer Belastungen – sowohl in gewerblichen wie in Angestelltenbereichen – spricht dafür, die Grenzen sogar noch tiefer anzusetzen. Es dürfte »nicht überzo-

gen sein, wenn wir heute angesichts der allein in den letzten zehn Jahren realisierten Steigerungen der Arbeitsintensität die Höchstgrenze der regelmäßigen Arbeitszeit deutlich unter acht Stunden täglich ansetzen« (Oppolzer 2003: 351).

Angesichts der aktuellen Defensivsituation der Gewerkschaften scheint es jedoch wenig erfolgversprechend, die guten Argumente des Arbeitsschutzes durch die Forderung nach weiterer tariflicher Arbeitszeitverkürzung aufzugreifen. Eine realistische arbeitszeitpolitische Strategie muss zunächst darauf ausgerichtet sein, eine weitere Verlängerung der Arbeitszeiten zu verhindern und die tatsächliche Dauer zu reduzieren. Mit anderen Worten: Tagesaufgabe der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik und des Gesundheitsschutzes lautet: »Der Arbeit wieder ein gesundes Maß geben!«

Auf Seiten der Beschäftigten würde eine Reduzierung der tatsächlichen Arbeitszeiten durchaus auf Sympathie treffen. Nach der ISO-Studie Arbeitszeit 2003 lag die tatsächliche durchschnittliche Arbeitszeit der Vollzeitbeschäftigten bei 42,1 Stunden. Die gewünschte Arbeitszeit dieser Beschäftigtengruppe liegt deutlich darunter, nämlich bei 38 Wochenstunden. Daran muss eine Strategie ansetzen, die die Dauer der Arbeitszeit in den Betrieben zum Thema macht, die Debatten mit den Argumenten der Gesundheit »anreichert« und auf Politisierung setzt.

Erfolgreich wird eine solche Strategie nur sein können, wenn sie auch auf die tarifliche, gesetzliche und betriebliche Regulierung und Überwachung von Höchst-arbeitszeiten setzt. Das gilt gerade auch unter den Bedingungen flexibler Arbeitszeitregime: So ist die Ausdehnung der Arbeitszeit eben auch Resultat der Zeitkontenlogik, die den Auf- und Abbau von Zeitguthaben vorsieht. Gegenwärtig werden z.T. mehrere hundert Stunden Arbeitszeit aufgebaut und nicht selten von einem Zeitkonto auf das Nächste geschoben.

Aus Gesundheitsgründen wäre es dringend erforderlich, Zusatzbelastungen durch Überschreiten der regelmäßigen Höchstarbeitszeit in Form von belastungsnahen Zeitausgleichen abbauen zu können. Physische und psychische Überbeanspruchung bedürfen der Regeneration in engem zeitlichen Zusammenhang. Die Entnahme von Zeitguthaben nach Phasen hoher Beanspruchung käme auch der besonderen Belastungssituation von Beschäftigten mit häufigen Dienstreisen oder Montagetätigkeit entgegen.

Da das Unterlaufen von Arbeitszeitgrenzen meist auch ein leistungspolitisches Problem offenbart, werden alle Versuche der Begrenzung von Arbeitszeit ihre Wirksamkeit letztlich nur dann entfalten können, wenn auch wirksame Instrumente zur Regulierung der Leistungsbedingungen zur Anwendung kommen.

Auch wenn aktuell die Abwehr von weiteren Verschlechterungen die gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik prägt, gilt es gleichwohl, die Perspektive weiterer tariflicher Arbeitszeitverkürzungen nicht aus den Augen zu verlieren. Vorrangig wäre

aus Sicht des Gesundheitsschutzes eine weitere Verkürzung für besonders belastete Beschäftigtengruppen wie Schichtarbeiter. Kürzere Arbeitszeiten böten hier zumindest eine Teilkompensation für die hohe Arbeitsbelastung.



Eine gesundheitsverträgliche Gestaltung der Arbeitszeitdauer erfordert:

- Reduzierung der tatsächlichen Arbeitszeiten.
- weitere Arbeitszeitverkürzung für besonders belastete Beschäftigtengruppen.
- Regulierung der Höchstarbeitszeit zum Schutz vor Überforderung: regelmäßige tägliche Höchstarbeitszeit von acht und wöchentliche Höchstarbeitszeit von 40 Stunden.
- Belastungsnaher Zeitausgleich ermöglichen, wenn die Arbeitszeit gegen ergonomische Grundsätze verstößt.
- Entdichtung der Arbeit durch tarifliche und betriebliche Leistungsregulierung.
- belastungsgemessene Pausen- und Erholzeitgestaltung.

Schichtarbeit erträglicher machen

Ziel muss es sein, unsoziale und gesundheitsgefährdende Arbeitszeiten möglichst zu vermeiden. Doch das ist leichter gesagt als getan. Gerade bei der Diskussion über die Einführung von Schichtarbeit befinden sich Gewerkschaften und Betriebsräte häufig in einer widersprüchlichen Situation.

Einerseits können sie sich den betriebswirtschaftlichen Argumenten nicht gänzlich entziehen. Der wirtschaftliche und/oder politische Druck ist in vielen Betrieben einfach zu groß und zwingt zu Zugeständnissen. Andererseits sind die negativen Folgen nicht zu übersehen.

Deshalb muss in jedem betrieblichen Einzelfall genau geprüft werden, ob Schichtarbeit überhaupt notwendig ist, und wenn nicht, ob ein ausreichendes Widerstandspotenzial aus der Belegschaft organisiert werden kann. Das Motto für diese Strategie lautet: Keine Schichtarbeit ist besser als eine gut gestaltete. Lässt sie sich aber nicht verhindern, dann rückt die Frage nach dem »Wie« in den Vordergrund. Dann geht es darum, wie der Schichtplan gestaltet sein muss, damit die von ihm ausgehenden Belastungen möglichst eingeschränkt werden. Hierzu gibt es eine Reihe arbeitswissenschaftlicher Gestaltungseckpunkte, die in ergonomischen Schichtplänen berücksichtigt werden sollten (vgl. Knauth/Hornberger 1997, IG Metall 2006b und Fergen/Schweflinghaus 2006):



- Die Anzahl der hintereinander liegenden Nachtschichten sollte möglichst klein sein (maximal drei).
- Auch Früh- und Spätschichten sollten schnell rotieren (ein bis drei Tage).
- Nachtschichten sollten möglichst früh enden (zwischen 5:00 und 6:00 Uhr).
- Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhephase folgen.
- Der Vorwärtswechsel (Früh-Spät-Nacht) sollte bevorzugt werden.
- Ungünstige Schichtfolgen sollten vermieden werden.
- Die Anzahl der hintereinander liegenden Frühschichten sollte möglichst klein sein.
- Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen.
- Geblockte Wochenendfreizeiten sollten gewährt werden.
- Die Schichtdauer sollte von der Arbeitsschwere abhängig sein.
- Eine Massierung der Arbeitszeit (mehr als acht Stunden täglich) ist zu vermeiden.
- Kurzfristige Schichtplanänderungen sind zu vermeiden.
- Schichtarbeiter/innen sollten kürzere Arbeitszeiten haben.
- Mindestens ein freier Abend pro Woche zwischen Montag und Freitag.

Diese arbeitswissenschaftlichen Aspekte müssen von den Interessenvertretungen aktiv eingebracht werden. Denn viele in der Praxis angewendete Schichtmodelle brechen mit diesen Gestaltungsempfehlungen. So scheint für viele Betroffene eine Schichtfolge günstig zu sein, die eine ganze Reihe von Nachtschichten hintereinanderschaltet, um einen »Gewöhnungseffekt« zu erreichen. Arbeitsmedizinische Untersuchungen haben gezeigt, dass dem nicht so ist. Der Betriebsrat wird also für ein Modell, mit dem es noch keine Erfahrung gibt, erst intensiv werben müssen.

Flexi-Zeiten – so soll es sein

Aus den Gefährdungsrisiken flexibler Arbeitszeiten lassen sich Gestaltungsanforderungen ableiten, die nicht nur Gesundheitsrisiken minimieren können, sondern darüber hinaus den Wünschen der Beschäftigten nach mehr Zeitsouveränität Rechnung tragen. Nicht umsonst wird in der arbeitswissenschaftlichen Literatur zwischen mitarbeiterorientierter oder selbstbestimmter und unternehmensbestimmter Flexibilität unterschieden.

Aus den Untersuchungsergebnissen über die sozialen und gesundheitlichen Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten ergeben sich folgende Konsequenzen (vgl. Janßen/Nachreiner 2004 und 2006):

Flexible Arbeitszeiten sollen nicht zu überlangen Arbeitszeiten führen. Risikofrei bzw. -arm sind flexible Arbeitszeiten nur dann, wenn die erforderliche Ruhezeit für die Regeneration und die Möglichkeit für soziale und nutzbare Zeit gegeben ist. Gesetzliche und tarifliche Höchstleistungszeitgrenzen (regelmäßige tägliche und wöchentliche Arbeitszeit von acht bzw. 40 Stunden) zum Schutz vor Überforderung wären hierfür notwendige Rahmenbedingungen.

Flexible Arbeitszeiten sollen Gestaltungsspielräume für Beschäftigte eröffnen. Der Einfluss auf die Arbeitszeit, also ihre Anpassung an persönliche Präferenzen ist von besonderer Bedeutung für die physische und psychosoziale Befindlichkeit. Hierzu bedarf es tariflicher oder betrieblicher Regelungen, die den Beschäftigten individuelle Verfügungsrechte sichern.

Flexible Arbeitszeiten sollen die Variabilität der Arbeitszeiten hinsichtlich ihrer Dauer und Lage in engen Grenzen halten. Die Arbeitszeit soll einen deutlichen Tages- und Wochenrhythmus erkennen lassen. Dies gilt auch für selbstbestimmte Flexibilität und nicht nur für unternehmensbestimmte. Nur so lässt sich eine biologische und soziale Desynchronisation vermeiden.

Flexible Arbeitszeiten dürfen die Planbarkeit von Zeit nicht einschränken. Eine kurzfristige Anpassung der eigentlich arbeitsfreien Zeit an betriebliche Erfordernisse ist deshalb zu vermeiden. Die Vereinbarung von Ankündigungsfristen zum Hoch- und Runterfahren von Arbeitszeiten hilft hierbei.

Flexible Arbeitszeiten sollen verlässlich sein. Die Beschäftigten müssen sich auf die Einhaltung der geplanten flexiblen Arbeitszeiten verlassen können, um ihre nicht-arbeitsbezogenen Aktivitäten planen und ausführen zu können. Verlässlichkeit von Arbeitszeiten ist die Grundlage der Synchronisation von Arbeit und privatem Leben.

Flexible Arbeitszeiten sollen belastungsnah Zeitausgleiche ermöglichen. Flexi-Zeiten, die gegen ergonomische Grundsätze der Arbeitszeitgestaltung (z.B. bezüglich Dauer und Lage der Arbeitszeit) verstoßen, »sollten als Kompensation eine Reduktion der Arbeitszeit und damit eine Ausdehnung arbeitsfreier Zeit vorsehen, um den Betroffenen die Möglichkeit der Resynchronisation zu eröffnen. Eine finanzielle Kompensation ist nicht akzeptabel« (Janßen/Nachreiner 2006: 300).



Die Arbeitszeiten, also auch flexible Arbeitszeitsysteme, müssen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung (§ 5 Arbeitsschutzgesetz) auf ihre Risiken beurteilt und ggf. korrigiert werden.

Eine an den Zeit- und Gesundheitsinteressen der Beschäftigten orientierte flexible Arbeitszeitgestaltung bricht mit der Arbeitszeitpraxis, die in vielen Betrieben vorherrscht. Freilich stellt dies hohe Anforderungen an die Interessenvertretungspolitik. Betriebliche Konflikte liegen auf der Hand, denn im Kern geht es um drei zentrale Anliegen. Erstens: Flexible Arbeitszeitgestaltung darf nicht zu einer schleichenden Arbeitszeitverlängerung führen. Zweitens sind die Verfügungsrechte für Beschäftigte auszuweiten, um Zeitsouveränität und ein gesundheitsgerechtes Arbeitszeitverhalten zu ermöglichen. Das dritte Anliegen zielt auf Planungssicherheit als unabdingbare Voraussetzung für eine ausgewogene work-life-balance.



Eckpunkte zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung sind zusammengefasst:

- Flexi-Zeiten dürfen nicht zu überlangen Arbeitszeiten führen. Deshalb Regulierung der Höchstarbeitszeiten zum Schutz vor Überforderung von täglich acht und wöchentlich 40 Stunden.
- Variabilität von Lage und Dauer der Arbeitszeit in engen Grenzen halten. Deshalb Zeitguthabenaufbau begrenzen und Servicezeiten regeln.
- Verlässlichkeit und Planbarkeit der Arbeitszeiten durch angemessene Ankündigungsfristen sicherstellen.
- Gestaltungsspielräume für Beschäftigte durch individuelle Verfügungsrechte sichern.
- Belastungsnaher Zeitausgleich in Form von freien Tagen zur Resynchronisation ermöglichen (hohe Bedeutung etwa bei Projektarbeit, Montagetätigkeit und Dienstreisen).
- Flexi-Zeiten sollen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung verpflichtend auf ihre Risiken beurteilt und ggf. korrigiert werden.

6.3.4 Neue Ansätze und Instrumente für die Praxis: der Arbeitszeit-TÜV

Wenn arbeitszeitpolitische Fragen wieder stärker zum Gegenstand betrieblicher Diskussionen und Auseinandersetzungen werden sollen, müssen mindestens zwei Grundvoraussetzungen erfüllt sein.

Erstens: Gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie die Beschäftigten aktiv einbindet. Schon für eine präzise Bestandsaufnahme der betrieblichen Arbeitszeitprobleme ist die Beteiligung der Betroffenen unabdingbar. Aber auch die Durchsetzung und vor allem die Einhaltung von Normen zur Arbeitszeitgestaltung laufen ins Leere, wenn die Beschäftigten in Diskussionen und Aushandlungen nicht aktiv beteiligt sind. Gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik ist unter den Bedingungen hochflexibler Arbeitszeitsysteme weniger

denn je ein regelungstechnischer Vorgang. Um Missverständnisse zu vermeiden: Freilich brauchen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen Normen und Regularien, auf deren Grundlage soziale und gesundheitsgerechte Arbeitszeiten überhaupt erst in Anspruch genommen werden können. »Gelebt« werden diese Normen aber erst durch Beschäftigte, die diese »Haltegriffe« trotz des spürbaren Entgrenzungsdrucks für sich nutzbar machen. Sensibilisierung und Politisierung sind für ein erfolgreiches Vorgehen unabdingbar.

Zweitens: Betriebliche Interessenvertretungen, die gesundheitsverträglichere und soziale Arbeitszeiten zum Thema machen wollen, brauchen Instrumente, mit deren Hilfe sie diese betrieblichen Prozesse überhaupt erst anstoßen können. Die Anforderungen an solche Instrumente sind nicht zu unterschätzen: Sie müssen beteiligungsorientiert sein, sie sollten ein arbeitswissenschaftliches Fundament besitzen und mit den zur Verfügung stehenden betrieblichen Ressourcen anwendbar sein. Wichtig ist auch: Das Ergebnis ihres Einsatzes muss mit dem Arbeitgeber verhandelbar sein. Ihre Anwendung muss sich also im Rahmen der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten vollziehen können.

Vor diesem Hintergrund wurde vom IG Metall Projekt Gute Arbeit der Arbeitszeit-TÜV entwickelt, ein Instrument, mit dem die Gesundheitsverträglichkeit von Arbeitszeiten überprüft werden kann.

Der Arbeitszeit-TÜV

Mit dem Arbeitszeit-TÜV bietet die IG Metall ein computergestütztes Instrument zur Gefährdungsbeurteilung von Arbeitszeiten an. Der Arbeitszeit-TÜV beinhaltet einen Fragebogen, der von den Beschäftigten auszufüllen ist und der die gesundheitlichen Risikofaktoren der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung erfasst.

Der Arbeitszeit-TÜV ermittelt Belastungen

- aus der Dauer der Arbeitszeit,
- aus ihrer Lage und Verteilung (Schichtarbeit),
- aus der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten,
- sowie die Auswirkungen der betrieblichen Arbeitszeiten auf die Gesundheit und Lebensqualität der Beschäftigten.

Ein Programm wertet die Ergebnisse der Befragung aus.

Durch die Anwendung des Arbeitszeit-TÜVs entsteht ein Belastungsprofil, das genau anzeigt, welche Arbeitszeitprobleme im Betrieb vorhanden sind. Zudem werden die ermittelten Arbeitszeitbelastungen nach ihrer Gesundheitsverträglichkeit beurteilt.

Diese Beurteilung erfolgt mit einem Punktesystem, das auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zur Arbeitszeitgestaltung fußt. Hierbei werden besonders beanspruchende Arbeitszeiten mit mehr Punkten versehen als andere. Das Punkte-

system aktiviert eine Ampelschaltung, die dem Betriebsrat signalisiert, ob und bei welchem Problem ein Handlungsbedarf besteht.

Zum einen kann die Summe verschiedener Merkmale die Ampelschaltung aktivieren und eine negative Bewertung auslösen, obwohl jedes Merkmal für sich genommen vielleicht gar nicht so problematisch ist. Zum anderen gibt es aber auch Einzelmerkmale, die für die Gesundheit so bedeutend sind, dass sie alleine bereits die rote Signalfarbe aktivieren (dies ist bei Dauernachtschicht der Fall).

So genannte Schwellenwerte für die einzelnen zu ermittelnden Arbeitszeitprobleme zeigen einen möglichen Handlungsbedarf nach folgendem Raster an:

Grün: gesundheitlich eher unbedenklich.

Gelb: Warnsignal, Handlungsbedarf exakt überprüfen.

Rot: Änderungen im Bereich der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung sind aus arbeitswissenschaftlicher Sicht dringend erforderlich.

Der Arbeitszeit-TÜV ist nicht nur als Instrument zur Beurteilung von Gesundheitsgefährdungen einsetzbar. Er dient auch als Aktionsinstrument, indem er dazu beiträgt, betriebliche Diskussionen über Arbeitszeitmodelle zu initiieren. Natürlich soll er auch die soziale und gesundheitliche Dimension der Arbeitszeit wieder stärker in die gewerkschaftliche und öffentliche Debatte einbringen. Er hilft auch, die Bestrebungen der Arbeitgeber nach längeren Arbeitszeiten mit den Argumenten der Gesundheit zu kontern.

Übersicht 6.12:

Ausschnitt aus dem Fragebogen »Der Arbeitszeit-TÜV«

1	Dauer der Arbeitszeit und Leistungsdruck	nie	selten	oft	immer
1.1	Meine tägliche Arbeitszeit überschreitet 8 Stunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Mehrarbeit leiste ich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Mehrarbeit leiste ich auch am Wochenende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Die durchschnittliche tarifliche Wochenarbeitszeit überschreite ich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Es kommt vor, dass ich eine ununterbrochene Ruhezeit von 11 Std. (§ 5.1 Arbeitszeitgesetz) nicht einhalten kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Es kommt vor, dass ich meine Pausen nicht einhalten kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Unter Leistungsdruck arbeite ich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8	Mein Arbeitspensum bzw. meine Projekte/Kundenanforderungen führen dazu, dass ich die Arbeitszeit verlängern muss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9	Unterbrechungen/Störungen führen dazu, dass ich die Arbeitszeit verlängern muss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Arbeitszeit-TÜV

- dient zur Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG (Beurteilung von Arbeitsbedingungen einschließlich der Arbeitszeit, volle Mitbestimmung der Betriebsräte),
- hilft bei der Bestandsaufnahme von betrieblichen Arbeitszeitproblemen und
- nutzt bei der Abwehr von Arbeitgeberforderungen nach längeren Arbeitszeiten.

Zum betrieblichen Vorgehen

Der Arbeitszeit-TÜV kann über den ganzen Betrieb hinweg oder abteilungsbezogen ausgewertet werden. Letztere Vorgehensweise ermöglicht eine sehr viel differenziertere Problemsicht. In den Betrieben, in denen der Arbeitszeit-TÜV bislang Anwendung fand, wurde deutlich, dass in verschiedenen Bereichen oder Abteilungen die Arbeitszeitprobleme sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Zielt die Interessenvertretung auf eine bessere betriebliche Arbeitszeitpraxis, so ist eine differenzierte Problemwahrnehmung unabdingbar. Nur so können wirksame und von den Beschäftigten getragene Gestaltungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt werden.

In der Praxis hat es sich als sehr positiv erwiesen, so genannte sachkundige Arbeitnehmer (§ 80 Abs. 2 Betriebsverfassungsgesetz) zu einer Beratung über die Befragungsergebnisse des Arbeitszeit-TÜVs hinzuzuziehen (vgl. Kapitel 4.2). Der Sachverstand der Beschäftigten als Experten ihrer Arbeitsbedingungen ist von hoher Bedeutung. Hierdurch werden die verschiedenen Ursachen, die zu Arbeitszeitproblemen führen können, überhaupt erst transparent. Auch für die Entwicklung wirksamer Lösungsstrategien ist diese Vorgehensweise der richtige Weg. Damit die Anwendung des Arbeitszeit-TÜVs inhaltlich und zeitlich überschaubar bleibt, ist es sinnvoll, bestimmte Pilotbereiche auszuwählen und erst nach und nach weitere Betriebsbereiche mit einzubeziehen.

Beim Einsatz des Arbeitszeit-TÜVs ist das aktive Einbeziehen der Beschäftigten unabdingbar, insofern ist der Arbeitszeit-TÜV auch ein Aktionsinstrument.

Der Arbeitszeit-TÜV

- bezieht Beschäftigte als »Experten ihrer eigenen Gesundheit« ein,
- kann von Vertrauensleuten und interessierten Beschäftigten zur Arbeitszeitdiskussion am Arbeitsplatz eingesetzt werden,
- trägt dazu bei, dass Arbeitszeitnormen im betrieblichen Alltag durchgesetzt und gelebt werden,
- kann Gesundheitsverträglichkeit als ein Maßstab für die tarifliche Arbeitszeitregulierung befördern.

Insgesamt richtet sich die Vorgehensweise natürlich nach dem selbst gesteckten Ziel. Bei einer Gefährdungsbeurteilung der Arbeitszeiten nach dem Arbeitsschutz-

gesetz erfordert die Umsetzung des Arbeitszeit-TÜVs ein differenzierteres betriebliches Vorgehen als bei der Initiierung einer Arbeitszeitdebatte. Unabhängig von dem konkreten Einsatzzweck des Arbeitszeit-TÜVs geht es beim ersten Schritt aber darum, einen hohen Rücklauf der Fragebögen sicher zu stellen. Dies gelingt, wenn die Beschäftigten über Anlass sowie Sinn und Zweck der Befragung ausreichend informiert und einbezogen werden.

Hinweise zur Anwendung des Auswertungstools

Geht es nun an die Auswertung der ausgefüllten Fragebogen, so sind folgende Schritte zu beachten:



Auf der Begleit-CD zum Handbuch befindet sich die MS-Excel-Datei (auswertung_aztuev_2007.xls).

Diese enthält für ihre Funktionen so genannte »Makros«, das heißt Programmbestandteile, die Berechnungen vornehmen und für die Ausgabe eingegebener Daten in Form von Diagrammen zuständig sind. In den Standardeinstellungen eines Windows-Betriebssystems (z.B. Windows XP) sind die Sicherheitsoptionen derart eingestellt, dass beim Öffnen der Arbeitsmappe gefragt wird, ob die Makros aktiviert werden sollen. Dies ist mit einem Mausklick auf den mittleren Button zu bejahen. In seltenen Fällen kann es vorkommen, dass der Netzwerkadministrator möglicherweise eine Sicherheitsstufe für die Arbeitsgruppe oder das Unternehmen erzwingt, damit sichergestellt ist, dass nur Makros verwendet werden können, die virenfrei sind. In diesem Fall sollte man sich an den Netzwerkadministrator wenden. Das Auswertungstool ist virenfrei und auf verschiedenen Systemen hinreichend daraufhin geprüft.

Zu den einzelnen Tabellenblättern

Beim ersten Öffnen der Arbeitsmappe ist das Tabellenblatt »Einführung« aktiviert. Mit den Tasten STRG + Bild auf/Bild ab kann man bei Bedarf zwischen verschiedenen Blättern »springen«.

Tabellenblatt »Einführung«: Das Tabellenblatt »Einführung« gibt eine Übersicht über alle weiteren Tabellenblätter mit ihren unterschiedlichen Funktionen. Wir empfehlen, die »Handhabung« (ab Zeile 28) vor der ersten Anwendung des Tools zu lesen.

Überblick Tabellenblatt »Einheiten«: In den Zeilen 7 bis 15 sind beispielhaft Betriebsbereiche oder Abteilungen aufgeführt. Diese können verwendet oder problemlos überschrieben werden, sodass die eigenen betrieblichen Bezeichnungen auf weiteren Tabellenblättern verwendet werden können. Wird eine separate Aus-

wertung für einzelne Betriebsbereiche gewünscht, so müssen die Fragebögen vor Beginn der Dateneingabe nach den entsprechenden Bereichen oder Abteilungen sortiert und unter der jeweiligen Bereichsbezeichnung separat abgespeichert werden. Das Auswertungstool ist keine Datenbank, bei der im Nachhinein eine Sortierung nach Bereichen noch möglich ist. Mit dem Button »Weiter zum ersten Fragebogen« springt man dann zum Tabellenblatt »Allgemein«.

Tabellenblatt »Allgemein«: »Einige Fragen vorab« – so lautet die Überschrift dieses Blatts. Hier werden die allgemeinen Daten der befragten Person laut Fragebogen eingegeben. Die Eingabefelder decken sich mit denen des Fragebogens. Selbstverständlich sind hierbei die Anforderungen des Datenschutzes zu berücksichtigen. Die Abteilungsgröße bzw. Größe der Betriebseinheit, die separat gespeichert wird, sollte nicht kleiner sein als 30 bis 50 Beschäftigte sein. Namen werden nicht notiert.

Übersicht 6.13: »Einige Fragen vorab«

Die weiteren Tabellenblätter

Die Tabellenblätter »Dauer«, »Schichtarbeit«, »Flexibilisierung« und »Belastungsfolgen« funktionieren allesamt in der gleichen Art und Weise. Entsprechend der Beantwortung des Fragebogens sind die Felder »Nie«, »Selten«, »Oft« oder »Immer« anzuklicken. Nur beim Bogen Schichtarbeit gibt es eine andere Ankreuzmöglichkeit.

Im rechten Bereich auf den Tabellenblättern »Dauer«, »Schichtarbeit«, »Flexibilisierung« und »Belastungsfolgen« ist die Ampel aktiv. Diese funktioniert nach eingegebenen Punktwerten, die den einzelnen Fragen zugeordnet sind. Die Eintra-

gungen im Fragebogen unter den Punkten »Weitere Anmerkungen und Hinweise« können nicht mit dem Tool ausgewertet werden. Dies muss manuell geschehen.

Übersicht 6.14:
»Dauer der Arbeitszeit und Leistungsdruck«

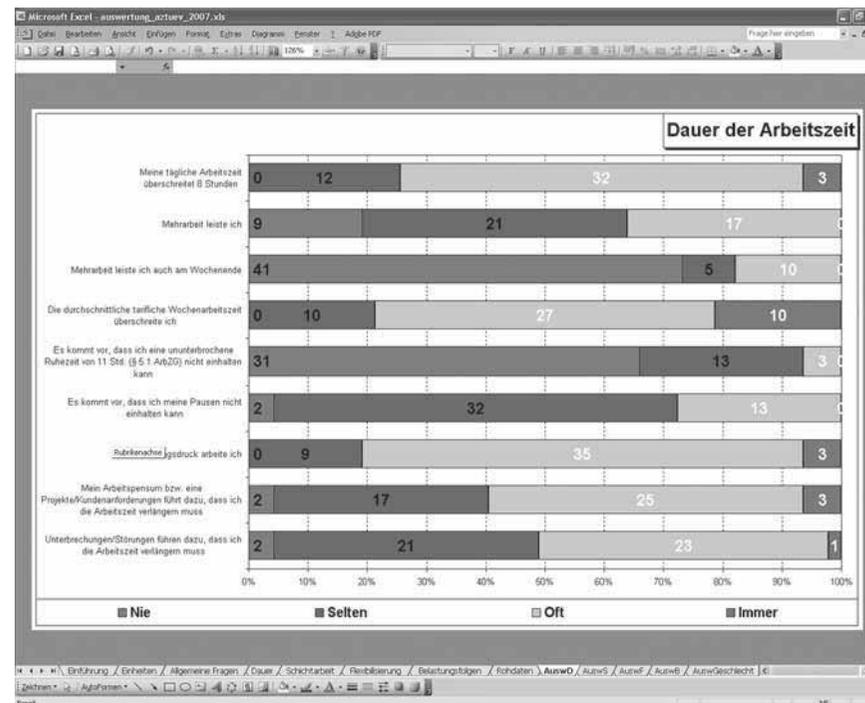
Nr.	Frage	nie	selten	oft	immer	Aktuelle Punktezahl
1.1	Meine tägliche Arbeitszeit überschreitet 8 Stunden	☐	☐	☐	☐	15
1.2	Mehrarbeit leiste ich	☐	☐	☐	☐	Ampel
1.3	Mehrarbeit leiste ich auch am Wochenende	☐	☐	☐	☐	
1.4	Die durchschnittliche tägliche Wochenarbeitszeit überschreite ich	☐	☐	☐	☐	Weiter mit dem Fragebogen Schichtarbeit
1.5	Es kommt vor, dass ich eine ununterbrochene Ruhezeit von 11 Std. (§ 5.1 ArbZG) nicht einhalten kann	☐	☐	☐	☐	Gleich zum Flexibilisierungsbogen
1.6	Es kommt vor, dass ich meine Pausen nicht einhalten kann	☐	☐	☐	☐	
1.7	Unter Leistungsdruck arbeite ich	☐	☐	☐	☐	
1.8	Mein Arbeitspensum bzw. meine Projektkundenanforderungen führen dazu, dass ich die Arbeitszeit verlängern muss	☐	☐	☐	☐	
1.9	Unterbrechungen/Störungen führen dazu, dass ich die Arbeitszeit verlängern muss	☐	☐	☐	☐	

Tabellenblatt »Belastungsfolgen«: Das Tabellenblatt »Belastungsfolgen« schließt die Dateneingabe für eine einzelne Person ab. Dazu ist nach Beantwortung der einzelnen Fragen ein Mausklick auf den rot unterlegten Button »Speichern« notwendig. Darunter können dann mit den beiden weiteren Buttons neue Personen erfasst oder die Analyse gestartet werden.

Tabellenblatt »Rohdaten«: Das Tabellenblatt »Rohdaten« »sammelt« alle eingegebenen Daten. Durch einen Mausklick werden Analyse und Berechnung gestartet. In Folge ist erkenntlich, wie viel Prozent der Befragten mit »Nie«, »Selten«, »Oft« oder »Immer« geantwortet haben. Dies gilt für alle vier Fragenbereiche: Auswertung Dauer der Arbeitszeit (Tabellenblatt »AuswD«), Auswertung Schichtarbeit (Tabellenblatt »AuswS«), Auswertung Flexibilisierung der Arbeitszeit (Tabellenblatt »AuswF«) und Auswertung Belastungsfolgen (Tabellenblatt »AuswB«).

Weitere Auswertungen gibt es für Geschlecht und Alter der befragten Beschäftigten (Tabellenblätter »AuswGeschlecht« und »AuswAlter«). Die Balkendiagramme erscheinen farbig.

Übersicht 6.15:
»Dauer der Arbeitszeit«

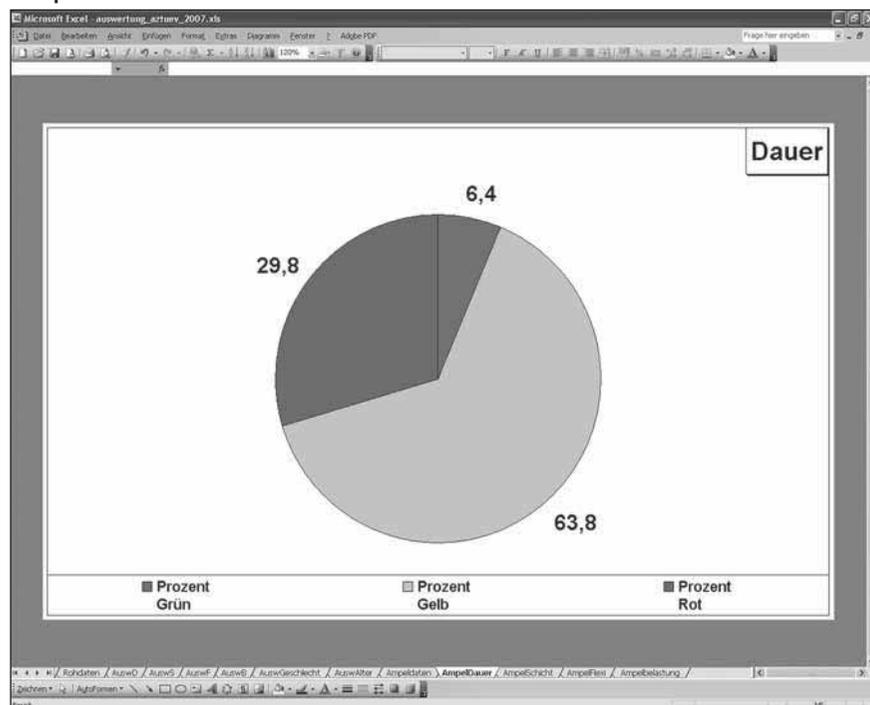


Vor jedem neuen Fragebogen, der eingegeben werden soll, ist später der Button »Alle Einträge löschen« anzuklicken.

Tabellenblatt »Ampeldata«: Das Tabellenblatt »Ampeldata« gibt Auskunft über die absolute und prozentuale Verteilung der Befragten im roten, gelben oder grünen Ampelbereich – entsprechend der erworbenen Punktwerte. Durch Anklicken des Buttons »Berechnen« und dem gewünschten »Ampeldiagramm« erhält man die entsprechenden Ergebnisse als Kuchendiagramm, sortiert nach den Ampelfarben grün, gelb und rot. (Siehe Übersicht 6.16 auf der folgenden Seite)

Eigenes Bearbeiten: Alle Zellen, in denen sich Formeln befinden, sollten nicht geändert werden. Wir empfehlen, nur mit Kopien der Excel-Datei zu arbeiten, um immer wieder zum Originaltool zurückkehren zu können.

Übersicht 6.16: »Ampeldaten«



Ausgewertet, und was jetzt?

Liegen nun die Befragungsergebnisse der einzelnen Bereiche oder Abteilungen vor, müssen die Ursachen für diese Entwicklung beleuchtet werden. Auch hierbei ergibt sich in der Regel ein breites Ursachenspektrum: So können sowohl eine mangelhafte Arbeitsorganisation oder aber auch Personalmangel zu überlaufenden Zeitkonten und damit zu überlangen Arbeitszeiten führen. Die Gründe müssen genau ermittelt werden, damit die Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitszeitprobleme passgenau sind. Auch an dieser Stelle des betrieblichen Umsetzungsprozesses ist die Einbeziehung der Beschäftigten unabdingbar, wissen sie als Experten ihrer eigenen Arbeitsbedingungen doch am Besten, wo genau der Schuh drückt. Ob nun die gewerkschaftlichen Vertrauensleute oder »sachkundige Arbeitnehmer« nach § 80 (2) Betriebsverfassungsgesetz ins Spiel kommen, muss jede Interessenvertretung für sich entscheiden. Wichtig ist in dieser Situation nur, dass das Expertenwissen der betroffenen zur Ursachenanalyse und zur Maßnahmenentwicklung genutzt wird.

Nach einer ersten vorläufigen Analyse sollte das Befragungsergebnis und eine erste Einschätzung der betrieblichen Interessenvertretung auf einer Abteilungs- oder Betriebsversammlung betriebsöffentlich gemacht werden. Dies fördert nicht nur weitere Beteiligung, sondern in der Regel auch die notwendige Dynamik, die der Betriebsrat nun braucht, um notwendige Verbesserungen durchzusetzen: Diese können – so zeigen es die TÜV-Anwenderbetriebe – das Führungsverhalten, die betriebliche Zeitkontenregelung oder die Dienstreisepraxis betreffen.

Spätestens jetzt wird deutlich, dass der Betriebsrat in dieser Situation »echte Mitbestimmungsrechte« braucht, um verhandlungsfähig zu sein. Denn eine Problemlösung in diesen Handlungsfeldern erfordert neben der Sachkenntnis auch ein hohes Maß an Durchsetzungscompetenz. Die vollen Mitbestimmungsrechte sind bei der Gefährdungsbeurteilung der Arbeitszeiten durch § 5 ArbSchG in Verbindung mit § 87 (1) 7 BetrVG gegeben. Auch nach § 87 (1) Ziff. 2 und 3 BetrVG bestehen Mitbestimmungsrechte über die Arbeitszeitgestaltung.

Besteht das Ziel des Betriebsrats darin, mit Hilfe des Arbeitszeit-TÜVs die Einhaltung bestehender Zeitkontenvereinbarungen zu untermauern, so wird die Ebene der Neugestaltung betrieblicher Arbeitszeiten erst gar nicht berührt. Hierbei ist die Sensibilisierung der Beschäftigten und die Politisierung der betrieblichen Debatte möglicherweise schon ausreichend (vgl. das betriebliche Praxisbeispiel ACM), um das gesteckte Ziel zu erreichen. Der Arbeitszeit-TÜV hat seinen Praxistest in mehreren Betrieben bestanden. Mit Hilfe dieses Instruments ist es auch unter schwierigen ökonomischen Bedingungen möglich, Arbeitszeitstandards zu verteidigen und gesundheitsgerecht zu gestalten.

Literatur

- BAuA (2002): Stellungnahme der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin vom 17.1.2002: Arbeitswissenschaftliche und arbeitsmedizinische Erkenntnisse zu überlangen Arbeitszeiten, o.O.
- Bauer, F. u.a. (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation, Tätigkeitsprofile, Köln.
- Bundesmann-Jansen, J. u.a. (2000): Arbeitszeit 99: Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) (2004): Individuell und flexibel. Wettbewerbsfaktor Arbeitszeitgestaltung, Berlin.
- Ehlscheid, Ch. (2006): Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung – eine Herausforderung für die gewerkschaftliche Strategiebildung, in: Baukrowitz, A. u.a. (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch, Berlin, S. 223ff.

- Fergen, A. (2000): Flexible Arbeitszeitgestaltung, in: Ohl, K. u.a: Handbuch Manteltarifverträge. Gestaltung – Auslegung – Umsetzung, Frankfurt a.M., S. 157ff.
- Fergen, A. (2003): Gesundheitsverträgliche Arbeitszeiten – ein zentraler Aspekt »guter Arbeit«, in: Peters, J./Schmitthener, H. (Hrsg.), S. 106ff.
- Fergen, A./Schwefflighaus, W. (2006): Gute Arbeit im Schichtbetrieb? Empfehlungen zur Gestaltung von Schichtplänen, in: Arbeitsrecht im Betrieb 11, S. 672ff.
- Fergen, A. (2007): Schlechte Zeiten – guten Zeiten. Mit gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik zu »guter Arbeit«, in: Peter, G. (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg, S. 95ff.
- IG Metall (2006a): Der Arbeitszeit-TÜV. Wie gesundheitsverträglich sind unsere Arbeitszeiten? Arbeitsmappe des Projekts Gute Arbeit, 2. Auflage, Frankfurt a.M.
- IG Metall (2006b): Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser, Arbeitsmappe des Projekts Gute Arbeit, Frankfurt a.M.
- Janßen, D./Nachreiner F. (2004): Flexible Arbeitszeiten, Dortmund/Berlin/Dresden.
- Janßen, D./Nachreiner F. (2006): Kriterien für die ergonomische Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle, in: Tagungsbericht zum 52. Kongress 20.-22. März 2006 der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Dortmund, S. 297-300.
- Knauth, P./Hornberger, S. (2005): Gesundheitliche Belastungen und flexible Arbeitszeiten, in: Lorenz, F./Schneider, G. (2005), S. 77ff.
- Lehndorff, S. (Hrsg.) (2006a): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Berlin 2006.
- Seifert, H. (Hrsg.) (2005a): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt a.M./New York.
- Seifert, H. (2005b): Arbeitszeitpolitischer Modellwechsel: Von der Normalarbeitszeit zur kontrollierter Flexibilität, in: Seifert, H. (2005a), S. 40ff.
- Schulten, Th. (2006): Europäischer Tarifbericht des WSI – 2005/2006, in: WSI-Mitteilungen Heft 7, S. 365ff.

Betriebliche Praxisbeispiele

Dräxlmaier, Vilsbiburg

Vom Arbeitszeit-TÜV zur Gefährdungsbeurteilung

Der Betriebsrat der Firma Dräxlmaier, ein Automobilzulieferunternehmen mit Sitz in Vilsbiburg bei Landshut, hat in zwei Pilotbereichen den Arbeitszeit-TÜV der IG Metall eingesetzt, um ausufernde Arbeitszeiten im Betrieb zum Thema zu machen. Inzwischen gibt es erste Teilergebnisse. Ziel ist es, den Arbeitszeit-TÜV langfristig auf weitere Abteilungen auszuweiten und eine Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz anzugehen, die auch psychische Belastungen einbezieht.

Wenn Zeitkonten überlaufen und nach zehn Stunden ausgestempelt und heimlich weitergearbeitet wird, sind das Anzeichen dafür, dass Beschäftigte unter großem Zeitdruck stehen und nicht mehr wissen, wie sie ihr Pensum bewältigen sollen. Das heißt jedoch nicht automatisch, dass sie Unterstützung beim Betriebsrat suchen. Im Gegenteil: Immer häufiger fragten Mitarbeiter beim Betriebsrat nach, ob die Zeitkonten – derzeit begrenzt auf 150 Plusstunden – erweitert werden könnten.

Vor etwa zehn Jahren hat Dräxlmaier Projektteams eingeführt. Entwickler und Ingenieure, Designer, Programmierer und Konstrukteure setzen ein Projekt von der Planung bis zur endgültigen Abnahme durch den Kunden um. Gleichzeitig forderte der Arbeitgeber flexiblere Arbeitszeiten, was durchaus auch den Wünschen der Beschäftigten entsprach. Die elektronische Zeiterfassung wurde zwar beibehalten, doch Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit lagen nun im Ermessen der Mitarbeiter. Ein Arbeitstag bei Dräxlmaier beginnt somit um 0 Uhr und endet um 24 Uhr. Die Folgen waren damals nicht abschätzbar, erklärt Betriebsrat Michael Reithmeier. Das Projektteam arbeitet nach den Zeitvorgaben des Kunden. Die sind nicht beeinflussbar, auch wenn zwischenzeitlich Dutzende von Änderungen einzuarbeiten sind. Wie das gelingt, ist Sache der Beschäftigten. Das Projektteam arbeitet länger und länger. Alles, was nicht unmittelbar mit dem Auftrag zu tun hat, wird auf später verschoben. Von Seiten des Arbeitgebers wird zusätzlich Druck gemacht. Auf Dräxlmaier-Versammlungen ist es üblich, die Betriebsergebnisse jeder Abteilung zu nennen, so dass alle miteinander verglichen werden können. Es ist ebenso üblich, einzelne Abteilungen herauszugreifen und sie aufzufordern, »rentabler zu arbeiten«. In einem einzigen Monat wurden bei Dräxlmaier beispielsweise 13.400 Plusstunden ausbezahlt, geleistet allein von den Beschäftigten in Vilsbiburg. Nicht eingerechnet die 150 Plusstunden auf dem Zeitkonto. Der Betriebsrat hat das zum Anlass genommen, in zwei Pilotbereichen den vom Projekt Gute Arbeit entwickelten Arbeitszeit-TÜV zu testen. Das Ergebnis: In einem Pilotbereich empfindet jeder zweite Beschäftigte die Arbeitszeiten als belastend, im anderen fast jeder dritte.

Der Arbeitszeit-TÜV hat für den Betriebsrat mehrere Funktionen erfüllt: Mit dieser wissenschaftlich soliden Methode gelinge es, Arbeitszeiten zu analysieren und zu bewerten, was auch von hoch qualifizierten Angestellten akzeptiert werde. Darüber hinaus sei der TÜV »ein guter Anlass, damit Beschäftigte einen Moment darüber nachdenken können, ob sie auch die nächsten Jahre so weiterarbeiten möchten«, sagt Reithmeier.

Auf den Arbeitszeit-TÜV soll künftig eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz folgen. Nur so könnten sämtliche belastenden Faktoren erfasst werden – die Basis, um langfristige Veränderungen einzuleiten. Ebenfalls ist daran gedacht, mit Hilfe der Ampelregelung das Arbeitszeitkonto zu deckeln.

Das wiederum will der Betriebsrat jedoch zunächst mit der Belegschaft diskutieren. »Der Betriebsrat kann die Debatte anstoßen und moderieren und wird letztlich auch mit der Geschäftsleitung verhandeln. Aber die Kollegen entscheiden selbst, was ihnen Luft verschaffen könnte.« Deshalb hat der Betriebsrat auch auf den § 80 (2) des Betriebsverfassungsgesetzes zurückgegriffen und sachkundige Arbeitnehmer im Betrieb einbezogen.

Ein erstes Teilergebnis gibt es schon. Nach einer einwöchigen Dienstreise sollen Dräxlmaier-Beschäftigte künftig Anspruch auf einen freien Tag haben. Den haben sie oft nicht genommen, sondern auf ihr Zeitkonto gepackt, bis auch das bis oben hin gefüllt war und der Tag schließlich ausbezahlt wurde. Jetzt haben sie dem Betriebsrat vorgeschlagen, mit der Geschäftsleitung eine Regelung zu vereinbaren, die sie zwingt, den freien Tag innerhalb einer festgelegten Frist nehmen zu müssen.

Weitere Informationen

Die Dräxlmaier Group entwickelt und produziert Elektrik/Elektronik, Innenausstattung und Zierteile für Automobile. Das Unternehmen hat in 20 Ländern und 51 Standorten mehr als 30.000 Beschäftigte. In der Unternehmenszentrale in Vilsbiburg bei Landshut arbeiten rund 2500 Männer und Frauen, die Mehrheit sind hoch qualifizierte Angestellte in Entwicklung, Verwaltung, IT und Logistik. Im Jahr 2005 weist die Dräxlmaier Gruppe einen Umsatz von 1,4 Milliarden Euro aus. Kontakt: Betriebsrat, Michael Reithmeier, michael.reithmeier@draexlmaier.de.

ACM Mosolf in Kippenheim Damit Flexi-Arbeitszeit nicht krank macht

Bereits seit 2004 gibt es im Auto-Service und Umschlagcenter Mosolf (ACM) in Kippenheim eine Betriebsvereinbarung zur Flexi-Arbeitszeit. Immer häufiger ist die Vereinbarung jedoch unterlaufen worden. Der Betriebsrat nutzte schließlich den Arbeitszeit-TÜV, um herauszufinden, wie sich Dauer und Flexibilisierung von Arbeitszeit auf die Gesundheit auswirken.

Die Betriebsvereinbarung zur Flexi-Arbeitszeit ist gut, sagt Richard Harter, stellvertretender Betriebsratsvorsitzender. Auf dem Konto dürfen sich maximal 95 Plusstunden sammeln, die innerhalb von zwölf Monaten in Freizeit ausgeglichen werden müssen. Ist das nicht möglich, gibt es eine letzte Verlängerung von drei Monaten. Ab der 60. Plusstunde können die Beschäftigten allein über den Zeitpunkt des Freizeitausgleichs entscheiden. Der Arbeitgeber hat kein Vetorecht und kann das Abbummeln der Stunden nur dann untersagen, wenn weniger als die Hälfte der Belegschaft anwesend ist. Mehrarbeit muss der Arbeitgeber drei Tage zuvor ankündigen.

Trotz der Flexibilität ist es immer wieder vorgekommen, dass die Betriebsvereinbarung nicht eingehalten wurde und Zeitkonten überliefen. Knapp 5.000 Plusstunden bei einer fast 200-köpfigen Belegschaft sind jedoch zuviel, urteilte der Betriebsrat und setzte den Arbeitszeit-TÜV ein, um die gesundheitlichen Risiken in Folge der langen und flexiblen Arbeitszeit zu ermitteln.

90% der Belegschaft füllten den Fragebogen aus. Das Ergebnis hat den Betriebsrat überrascht: »Das Flexi-Modell führt auf Dauer zu großen gesundheitlichen Risiken«, so Richard Harter. Fast die Hälfte der Befragten fühlt sich oft oder immer erschöpft. Sieben von zehn Kollegen arbeiten bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit und 40% befürchten, die Arbeit nicht bis zur Rente durchhalten zu können. Dieses Ergebnis war der entscheidende Auslöser, um stärker als bisher auf die Einhaltung der Betriebsvereinbarung zu pochen. Mit Erfolg: Die Plusstunden sind heruntergefahren, was nicht zuletzt auch durch die zurzeit schlechte Auftragslage begünstigt wird. Eins ist aber klar: Hakt der Betriebsrat nicht immer wieder nach, herrschen sofort wieder die alten Zustände.

Weitere Informationen

Im Auto-Service und Umschlagcenter Mosolf (ACM) im baden-württembergischen Kippenheim arbeiten knapp 200 Kfz-Mechaniker, Karosseriebauer und Autolackierer. Sie sind für Spezialausstattungen fabrikneuer sowie für Reparaturen gebrauchter Fahrzeuge zuständig. Nach eigenen Angaben erwirtschaftet das Unternehmen jährlich einen Umsatz von etwa 25 Millionen Euro. Kontakt: Betriebsrat, Richard Harter, Tel: 07825-91215.

6.4 Schichtarbeit – so geht's besser

Andrea Fergen

6.4.1 Schichtarbeit auf dem Vormarsch

In der modernen »Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft« verliert die Zeit »ihren Ort und der Ort hat seine Zeit verloren« (Karlheinz A. Geißler). Immer und überall können wir heute arbeiten und einkaufen. Nacht-, Wochenend- und Schichtarbeit nehmen zu: Während 1991 in Deutschland 38% der Beschäftigten von diesen atypischen Arbeitszeitformen betroffen waren, sind es im Jahr 2003 schon 51% (ca. 19,3 Mio.). Davon leisten 4,2 Mio. Menschen ständig oder regelmäßig Sonn- und Feiertagsarbeit und 2,7 Mio. arbeiten Nachts.



Schichtarbeit ist Arbeit, die nach einem bestimmten Zeitplan zu wechselnden Zeiten (Wechselschicht) oder konstant ungewöhnlicher Zeit (z.B. Dauernachtschicht) von mehreren Beschäftigten verrichtet wird. Es gibt Schichtsysteme mit und ohne Nachtarbeit ebenso wie mit und ohne Wochenendarbeit. Die Bandbreite der Schichtsysteme ist groß.

Während für Schichtarbeit früher versorgungs- (Feuerwehr, Polizei, Krankenhäuser) oder prozesstechnische Motive im Vordergrund standen, werden heute vor allem wirtschaftliche Argumente für ihre Ausweitung ins Feld geführt. Durch möglichst lange Betriebsnutzungszeiten sollen Kosten gesenkt und mit verlängerten Ansprech- und Servicezeiten neue Kunden gewonnen werden. Auch die neuen Produktions- und Logistikkonzepte forcieren die Ausweitung der Schichtarbeit. Wenn unter den Bedingungen einer Just-In-Time-Produktion die Lieferkette reißt, sollen Stillstandszeiten vermieden und Produktionsausfälle kompensiert werden. Für die Arbeitszeiten heißt das: Es muss flexibel zu jeder Tages- und Nachtzeit und auch am Wochenende gearbeitet werden. Für die betroffenen Beschäftigten sind die Folgen dieser Entwicklung vielschichtig und weitreichend.



Nacht- und Schichtarbeit stellen eine besondere Arbeitsbelastung dar, die zu einer dauerhaften Beanspruchung und zu arbeitsbedingten Erkrankungen führen kann. Auch das Familienleben leidet häufig unter den unsozialen Arbeitszeiten und die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben ist nur mit Einschränkungen möglich.

Aus der Perspektive der Unternehmen und auch aus Sicht der Konsumenten hat das Nonstop-Programm eine Reihe von Vorteilen. Es ist bequem, wenn man Sonntags Brötchen und abends ggf. auch noch mal schnell eine Hose für das korrekte

Styling am Montag kaufen kann. Und es ist zweifelsohne ein ökonomischer Gewinn für ein Unternehmen, mit einer Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten kostengünstiger und konkurrenzfähiger produzieren zu können.

Die Arbeit rund um die Uhr ist jedoch nicht nur ein individuelles Problem für die betroffenen Beschäftigten. Was aus Unternehmenssicht betriebswirtschaftlich sinnvoll erscheinen mag, kann volkswirtschaftlich höchst problematische Effekte zeitigen. Unter den Bedingungen von niedrigem Wirtschaftswachstum und hohen Überkapazitäten führt ein verschärfter Verdrängungswettbewerb über längere Betriebsnutzungszeiten nicht zu mehr Beschäftigung, sondern zu einem Konzentrationsprozess in der Branche und dem Wegfall von Arbeitsplätzen. Auch die Auswirkungen von gesundheitsgefährdenden Arbeitszeiten auf das Gesundheitssystem sind nicht zu unterschätzen. Letztlich ist jede Erkrankung oder Frühverrentung aus der Perspektive der Finanzierung unseres Solidarsystems ein Kostenfaktor. Damit nicht genug: Betrachten wir den Wandel der Altersstruktur in der Gesellschaft (Stichwort: demografischer Wandel), so zeigt sich, dass sich mittelfristig auch in den Betrieben der Anteil älterer Beschäftigter erhöhen wird. Unsoziale und gesundheitsbelastende Arbeitszeiten unterlaufen aber die Arbeitsfähigkeit der Älteren.

Die negativen gesellschaftlichen Folgekosten und die Auswirkungen auf die betroffenen Beschäftigten lassen nur einen Schluss zu: Ziel muss es sein, unsoziale und gesundheitsgefährdende Arbeitszeiten möglichst zu vermeiden. Doch das ist leichter gesagt als getan. Gewerkschaften und Betriebsräte befinden sich häufig in einer widersprüchlichen Situation. Einerseits können sie sich den betriebswirtschaftlichen Argumenten nicht gänzlich entziehen. Der wirtschaftliche und/oder politische Druck ist in vielen Betrieben einfach zu groß und zwingt zu Zugeständnissen. Andererseits sind die negativen Folgen nicht zu übersehen.

Deshalb muss in jedem betrieblichen Einzelfall genau geprüft werden, ob Schichtarbeit überhaupt notwendig ist und wenn nein, ob ein ausreichendes Widerstandspotenzial aus der Belegschaft organisiert werden kann. Im Grundsatz gilt: Keine Schichtarbeit ist besser als eine gut gestaltete. Lässt sie sich aber nicht verhindern, dann rückt die Frage nach dem »Wie« in den Vordergrund. Dann geht es darum, wie der Schichtplan gestaltet sein muss.

6.4.2 Schichtplangestaltung braucht den offenen Dialog – zur Vorgehensweise der Interessenvertretung

Die Antwort auf das »Wie« der Schichtplangestaltung ist nicht schnell gegeben. In der Diskussion über neue Schichtpläne spielen viele Argumente eine Rolle. Auch zwischen den Beschäftigten kann es höchst unterschiedliche Interessen, Sichtweisen und Prioritäten geben, die ihre grundsätzliche Haltung zur Schichtarbeit oder zu einem bestimmten Schichtmodell bestimmen. Für die einen ist an der Schichtar-

beit vor allem der geldliche Aspekt von Bedeutung. Bei Mehrschichtmodellen werden nach den meisten Tarifverträgen Zuschläge fällig, die eine wichtige Einkommensquelle darstellen. Für andere Beschäftigtengruppen steht die Verbindung von beruflichen Anforderungen und privaten Zeitinteressen im Vordergrund. Je nach individueller Lebenssituation kann das zu ganz unterschiedlichen Präferenzen bei der Bewertung von Schichtmodellen führen.

Und wer lange in einem physisch und psychisch belastenden Schichtmodell gearbeitet hat und mit zunehmendem Alter die Folgen spürt, der wird möglicherweise gesundheitlichen Aspekten der Schichtplangestaltung aufgeschlossener gegenüber stehen als andere.

Sicher, diese unterschiedlichen Sichtweisen könnten gute Gründe sein, bei der Gestaltung der Schichtarbeit im Betrieb alles beim Alten zu lassen. Und auch aus gewerkschaftlicher oder arbeitswissenschaftlicher Sicht lautet der Grundsatz nicht: »In jedem Betrieb muss eine intensive Debatte über Schichtarbeit geführt und das praktizierte Modell geändert werden.« Vielmehr sollte sich die Interessenvertretung genau überlegen, wann, wie und mit welcher Zielsetzung sie eine Debatte über Schichtarbeit beginnt. Die Anlässe dafür können unterschiedlich sein. Aber unabhängig von der einzelnen Ausgangskonstellation gibt es ein paar zentrale Aspekte, die der Betriebsrat in jedem Fall berücksichtigen sollte:

Ein Schichtmodell kann nicht verordnet werden: Ein bestimmtes Schichtmodell kann nicht am grünen Tisch entwickelt und dann verordnet werden. Bei der Schichtarbeit müssen unterschiedliche Interessen und Prioritäten miteinander in Einklang gebracht werden. Ein solcher Vorgang trifft nur auf Akzeptanz, wenn im Vorfeld alle Beteiligten ihre Sicht der Dinge einbringen können und aktiv in die Kompromissbildung einbezogen werden.

Es gibt kein optimales Schichtmodell: Allen betrieblichen Akteuren muss klar sein, dass es kein Schichtmodell gibt, das allen Anforderungen gerecht wird. Alle Modelle, auch die von der IG Metall oder der Arbeitswissenschaft favorisierten, haben Schwächen und stellen einen Kompromiss zwischen unterschiedlichen Aspekten dar. Die Schwächen und die Stärken eines jeden Modells müssen auf den Prüfstand. Am Ende wird man über Prioritäten diskutieren und sich für eine Variante entscheiden müssen.

Pilotphase vereinbaren: Bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Schichtmodelle hat es sich für alle Beteiligten als sinnvoll erwiesen, eine Pilotphase zu vereinbaren, nach der wieder zum alten Modell zurückgekehrt werden kann. So ist für die Beschäftigten der Wechsel von einem zum anderen Schichtmodell ein »Sprung ins kalte Wasser«. Man weiß nicht, ob der Körper den neuen Schichtrythmus so verkraften wird wie den alten, ob Berufs- und Privatleben miteinander in Einklang gebracht werden können usw. Solche und ähnliche Bedenken können im Vorfeld

des Wechsels eher akzeptiert werden, wenn der Ausstieg nach einer Pilotphase möglich ist. Außerdem gibt es die Chance, im Verlauf der Pilotphase an Verbesserungen des Modells zu arbeiten.

Gesundheitliche Aspekte müssen von der Interessenvertretung aktiv eingebracht werden: Nicht alle Aspekte zur Bewertung von Schichtmodellen liegen auf der Hand. So scheint für viele Betroffene eine Schichtfolge günstig zu sein, die eine ganze Reihe von Nachtschichten hintereinanderschaltet, um einen »Gewöhnungseffekt« zu erreichen. Arbeitsmedizinische Untersuchungen haben gezeigt, dass dem nicht so ist.

Der Betriebsrat wird also für ein Modell, das mit einer solchen Logik bricht, erst intensiv werben müssen. Ein leichtfertiges Ignorieren der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Schichtplangestaltung wäre folgenreich, geht es hierbei doch um nichts geringeres als um Fragen von Lebensqualität und Gesundheit – und damit letztlich auch um den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis zum gesetzlichen Renteneintritt.

Doch wie kann Schichtarbeit gestaltet werden, damit sie nicht zu vorschnellem Gesundheitsverschleiß führt? Welche Hilfsmittel können Betriebsräte nutzen, um auch arbeitswissenschaftliche Anforderungen bei der Schichtplangestaltung zu berücksichtigen? Die Antwort hierauf verlangt einen Blick darauf, wie Schichtarbeit auf den menschlichen Organismus wirkt.

6.4.3 Gesundheitliche und soziale Belastungen der Schichtarbeit

Wesentliche Gründe für die besonderen körperlichen Belastungen des Menschen durch Nachtarbeit und Schichtarbeit hängen zusammen mit der *Circadianrhythmik* physiologischer Systeme.

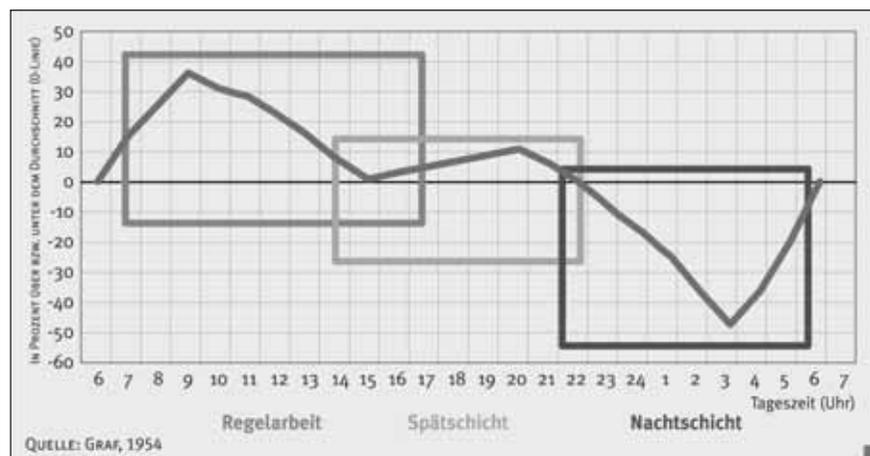


Unter Circadianrhythmik versteht man in der Arbeitswissenschaft den 24-stündigen Lebensrhythmus des Menschen, der als biologisches Erbe vorgegeben und nur bis zu gewissen Grenzen überformbar ist. Der Organismus mit seiner Vielzahl von körperlichen Funktionen ist dadurch am Tage optimal auf Leistungsabgabe eingestellt, in der Nacht auf Erholung und Ruhe.

In engem Zusammenhang mit diesen körperlichen Rhythmen steht der Verlauf der menschlichen Leistungsbereitschaft über den 24-Stunden Tag (Übersicht 6/17). Mit sinkender Leistungsfähigkeit ist häufig eine Zunahme von Arbeitsunfällen und Fehlern bei der Arbeit verbunden. Das Arbeiten und Schlafen gegen die »innere Uhr«, also die Verschiebung der Phasenlage von Arbeit und Schlaf, stellt die eigentliche Belastung bei Nacht- und Schichtarbeit dar.

Übersicht 6/17:

Die Kurve der (physiologischen Leistungsbereitschaft und unterschiedliche Arbeitszeiten



Eine Umstellung des Circadianrhythmus erfolgt nur, wenn der Mensch in andere Zeitsysteme wechselt und damit auch veränderten Zeitgebern ausgesetzt ist. Muss aber in Schichten oder dauerhaft nachts gearbeitet werden, so ist eine Umstellung der Circadianrhythmik nur in sehr engen Grenzen möglich.

Bei einzeln vorkommenden Nachtschichten treten nahezu keine Veränderungen der Circadianrhythmik auf. Je länger aber die Nachtschichtexposition dauert, desto länger braucht die Rückanpassung der Nachtarbeiter an die Rhythmik der Tagarbeiter. Das bedeutet, dass langsam rotierende Schichtsysteme (fünf bis sieben hintereinander liegende Nachtschichten) ein großes Problem für den Organismus darstellen.



Eine tief greifende Veränderung der Rhythmik lässt sich aufhalten, wenn spätestens nach der dritten Nachtschicht in Folge ein oder besser zwei freie Tage folgen. Deshalb lautet eine wichtige Forderung der Arbeitswissenschaft zur Aufstellung von Schichtplänen: nicht mehr als drei Nachtschichten in Folge.

Vor dem Hintergrund der besonderen (physiologischen) Belastungen durch Schichtarbeit leiden Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter auch in weit stärkerem Maße unter schlechten Arbeits- und Arbeitsumgebungsbedingungen. Erschwernisse werden am häufigsten durch Lärm und ungünstiges Klima verursacht, des weiteren etwa durch Unterbesetzung von Arbeitsgruppen oder Abteilungen sowie häufige Über-

stunden. Auch der erzwungene Tagschlaf nach der Nachtschicht bringt nicht die notwendige Erholung. (Aktuelle Daten zu Gesundheitsbeschwerden von Schichtarbeitern finden sich in Kap. 6.3.)

Belastung ist nicht zugleich auch Beanspruchung: Die gleiche objektive Belastung durch Schichtarbeit kann zu einer unterschiedlichen subjektiven Beanspruchung und damit auch zu unterschiedlichen Folgen bei den Betroffenen führen. Alter, Geschlecht, Chronotypus, Schlaf- und Essgewohnheiten können die gesundheitlichen Auswirkungen von Schichtarbeit verstärken oder abmildern.

Auch die gravierenden Einschränkungen sozialer Aktivitäten von Beschäftigten in Schichtarbeit dürfen nicht unerwähnt bleiben. Häufige Beeinträchtigungen familiärer Beziehungen und sozialer Aktivitäten durch Schichtarbeit finden sich in Kontakten zu schulpflichtigen Kindern, partnerschaftlichen Beziehungen, Kontakten zu Freunden und Verwandten. Beeinträchtigt ist auch die regelmäßige Teilnahme an sportlichen, politischen oder kulturellen Veranstaltungen, die Teilnahme an Wochenendaktivitäten oder Weiterbildungskursen.

Ein großer Teil der abhängig Beschäftigten in der Bundesrepublik arbeitet noch während der Woche und hat ein freies Wochenende. Der Tag ist mit Arbeit gefüllt, der Abend kann zu Hause oder für sonstige Interessen verbracht werden. Die Freizeitstunden der Mehrheit sind trotz flexibler Arbeitszeiten immer noch die Abendstunden und das Wochenende. Es sind daher insbesondere Spät- und Nachtschicht sowie Arbeit an Wochenenden, die das familiäre und soziale Leben beeinträchtigen. Arbeit zu diesen Zeiten führt zu einer Entkopplung vom sozialen Rhythmus der eigenen Umgebung.

6.4.4 Schichtpläne ergonomisch gestalten

Durch eine ergonomische Schichtplangestaltung lassen sich die gesundheitlichen und sozialen Risiken von Schichtarbeit minimieren. Kurz vorwärts rotierende Schichtsysteme (z.B. zwei Früh, zwei Spät, zwei Nacht, zwei Frei) stellen die bessere Alternative dar, obwohl diese Systeme zunächst von vielen Betroffenen, die sie noch nicht ausprobiert haben, abgelehnt werden. (Zu den grundlegenden siehe Kapitel 6.3.3.)



Generell gilt: Arbeitsmedizinisch fundierte Schichtplangestaltung ist die effektivste Möglichkeit, die negativen Auswirkungen der Schichtarbeit zu mildern.

Ein nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien gestaltetes Schichtsystem

- bewirkt eine Verringerung der Schlaf- und Gesundheitsbeeinträchtigungen,
- führt zu Verbesserungen im privaten Bereich,

- verhilft zu mehr Leistung während der Arbeitszeit,
- ermöglicht die Teilnahme an Veranstaltungen und Weiterbildungsmaßnahmen.

Die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen bei der Schichtplangestaltung lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:



- Die Anzahl der hintereinander liegenden Nachtschichten sollte möglichst klein sein (maximal drei).
- Auch Früh- und Spätschichten sollten schnell rotieren (ein bis drei Tage).
- Nachtschichten sollten möglichst früh enden (zwischen 5:00 und 6:00 Uhr).
- Nach einer Nachtschichtphase sollte eine möglichst lange Ruhephase folgen.
- Der Vorwärtswechsel (Früh-Spät-Nacht) sollte bevorzugt werden.
- Ungünstige Schichtfolgen sollten vermieden werden.
- Die Anzahl der hintereinander liegenden Frühschichten sollte möglichst klein sein.
- Die Frühschicht sollte nicht zu früh beginnen.
- Geblockte Wochenendfreizeiten sollten gewährt werden.
- Die Schichtdauer sollte von der Arbeitsschwere abhängig sein.
- Eine Massierung der Arbeitszeit (mehr als acht Stunden täglich) ist zu vermeiden.
- Kurzfristige Schichtplanänderungen sind zu vermeiden.
- Schichtarbeiter/innen sollten kürzere Arbeitszeiten haben.
- Mindestens ein freier Abend pro Woche zwischen Montag und Freitag.

6.4.5 Betriebliche Ausgangskonstellationen

Wenn das Thema Schichtarbeit auf die Tagesordnung kommt, sollte sich die Interessenvertretung genau überlegen, wann, wie und mit welcher Zielsetzung sie eine Debatte über Schichtarbeit beginnt. Die Anlässe dafür können unterschiedlich sein:

Der Arbeitgeber will Schichtarbeit ausweiten

Schichtmodelle geraten aktuell meist nicht durch eine Initiative des Betriebsrats auf den Prüfstand, sondern die Arbeitgeberseite eröffnet die Debatte. Häufigstes Ziel: Die Schichtarbeit soll ausgeweitet werden, um eine höhere Anlagennutzung zu erreichen und/oder Servicezeiten für interne und externe Kunden auszudehnen. So

sollen Kosten reduziert oder ein Konkurrenzvorteil am Markt errungen werden. Diese Fallkonstellation hat in Verbindung mit dem gewachsenen Standort- und Konkurrenzdruck und den gestiegenen Möglichkeiten der Arbeitgeber, Produktion zu verlagern, in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass sich die Wochenend- und Schichtarbeit ausgeweitet haben. Das ist vielfach die Folge einer schlichten Erpressungsstrategie der Arbeitgeber.

In einem solchen Fall ist die Interessenvertretung gefordert: Die wirtschaftliche Begründung der Arbeitgeberseite muss auf den Prüfstand, soziale und arbeitswissenschaftliche Argumente müssen eingebracht, alternative Schichtmodelle diskutiert werden. Ziel muss es sein, die Ausweitung unsozialer und gesundheitsgefährdender Arbeitszeiten zu verhindern. Motto: »Keine Nachtschicht ist besser als eine gut gestaltete Nachtschicht«. Sollte dies unter dem Druck der Verhältnisse nicht gelingen, muss das neue Schichtsystem unter den gegebenen Bedingungen ein Maximum an ergonomischer und sozialer Gestaltung sicherstellen.



Juristisch kann sich die Interessenvertretung in diesem Fall vor allem auf die Mitbestimmungsrechte nach § 87(1) 2 BetrVG in Verbindung mit § 6 ArbZG stützen: Für die Veränderung bestehender Arbeitszeitregelungen braucht der Arbeitgeber auf jeden Fall die Zustimmung des Betriebsrats. Zudem fordert das Arbeitszeitgesetz die Gestaltung der Schichtarbeit nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen.

Unzufriedenheit bei der Belegschaft und/oder deutliche Probleme

Manchmal steht das bestehende Schichtsystem im Betrieb zur Debatte, weil Teile der Belegschaft mit ihm unzufrieden sind. Davon zu unterscheiden ist eine betriebliche Fallkonstellation, bei der aus Sicht der Belegschaft zwar keine Kritik geäußert wurde, gleichwohl Indizien für bestehende Probleme nicht zu übersehen sind. So kann es sein, dass in bestimmten Schichten der Krankenstand besonders hoch ist, Beschäftigte bestimmte Schichten verlassen wollen oder in manchen Schichten ältere Kolleginnen und Kollegen keine Chance mehr haben.

Auch in diesen Fällen ist die Interessenvertretung gefordert. Eine offene Diskussion über die Vor- und Nachteile des bestehenden Modells ist unerlässlich. Und zwar sowohl mit den Beschäftigten als auch mit der Arbeitgeberseite. Dabei wird der Betriebsrat im ersten Fall auf die Bereitschaft der Belegschaft bauen können, sich auf eine Debatte einzulassen, im zweiten Fall muss er unter Umständen für eine solche erst werben. Rechtlich hat auch hier der Betriebsrat eine Reihe von Instrumenten zur Hand, die ihn bei seiner Arbeit unterstützen.



Der Betriebsrat kann ein vorhandenes Schichtsystem mit Hilfe einer Gefährdungsbeurteilung der Arbeitszeiten auf den Prüfstand stellen (§ 87 Abs. 1 Ziff. 7 BetrVG in Verbindung mit § 5 Arbeitsschutzgesetz).

Arbeitgeber will Schichtpläne verändern

Auch dieses Szenario ist nicht ganz ungewöhnlich: Zum Vermeiden oder Verringern eines hohen Krankenstandes ist es der richtige Weg, die Arbeitsbelastung zu reduzieren und die Arbeitszufriedenheit zu stärken. Gerade vor dem Hintergrund alternder Belegschaften ist die Einführung weniger beanspruchender Schichtpläne gelegentlich auch für die Arbeitgeberseite ein adäquates Mittel, auf diese Herausforderungen zu reagieren. Diese Chance sollten Betriebsräte nicht ungenutzt lassen. Sich jetzt aktiv in den Prozess einzuschalten, eigene Vorstellungen zur Schichtplangestaltung zu entwickeln und diese in der Belegschaft zur Diskussion stellen – das wäre in dieser Situation sicher die richtige Reaktion.

6.4.6 Rechtsnormen zu Schicht- und Nachtarbeit

Es gibt eine Reihe gesetzlicher und tariflicher Bestimmungen, die bei der Gestaltung der Schichtarbeit von Bedeutung sind. Neben dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), dem Arbeitszeit- (ArbZG) und dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) spielen die Manteltarifverträge eine zentrale Rolle. Die wesentlichen arbeitsrechtlichen Grundlagen, auf die sich Betriebsräte bei der betrieblichen Einführung oder Ausgestaltung von Schichtarbeit beziehen können, werden im Folgenden erläutert.

Mitbestimmung des Betriebsrats

Der Betriebsrat hat bei der Einführung von Schichtarbeit sowie bei der Schichtplangestaltung *weitreichende Mitbestimmungsrechte*, die sich auf das »Ob« und »Wie« der Schichtarbeit beziehen. Der Betriebsrat hat mitzubestimmen bei der Einführung, Ausgestaltung, Änderung, also auch beim »Rückfahren« von Schichtarbeit. Dabei ist es für die Mitbestimmung unerheblich, ob sich die Maßnahmen auf den ganzen Betrieb oder nur auf einzelne Betriebsbereiche erstrecken.



Diese Rechte ergeben sich aus § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG. Hiernach hat der Betriebsrat – soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht – mitzubestimmen über »Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage«.

Ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Fragen der Nacht- und Schichtarbeit besteht auch nach



§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG: Der Betriebsrat hat – soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht – mitzubestimmen bei »Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften«.

Eine *ausfüllungsbedürftige Rahmenvorschrift* im Sinne dieser Bestimmung stellt § 6 ArbZG dar:



Nach § 6 ArbZG ist die Arbeitszeit der Nacht- und Schichtarbeitnehmer nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen.

Mit dieser Bestimmung soll dem im Grundgesetz verbrieften Recht auf körperliche Unversehrtheit Rechnung getragen werden. Die konkrete betriebliche Umsetzung dieser gesetzlichen Verpflichtung ist zwischen den Betriebsparteien in Form einer Betriebsvereinbarung zu regeln.

Eine weitere Verpflichtung des Arbeitgebers zur gesundheitsverträglichen Arbeitszeitgestaltung ergibt sich aus § 5 ArbSchG.:



Nach dem Arbeitsschutzgesetz sind mögliche Gefährdungen aus der Arbeitszeit zu ermitteln und zu beurteilen. Je nach dem Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung sind Maßnahmen zur Verringerung oder Beseitigung der Gefährdungen umzusetzen.

Die Vorschriften des ArbSchG über Gefährdungsbeurteilungen (§ 5) sind ebenfalls *ausfüllungsbedürftige Rahmenvorschriften*, deren konkrete Ausgestaltung die *Mitbestimmung* des Betriebsrats erfordert.

Es gibt also für Betriebsräte mehrere mitbestimmte Zugänge zum Thema Schichtarbeit.

Wichtige Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes und der Tarifverträge zur Nacht- und Schichtarbeit

Nach § 80 Abs. 1 Satz 1 BetrVG hat der Betriebsrat die Einhaltung der zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zu überwachen. Das Arbeitszeitgesetz vom

Juni 1994 beinhaltet neben regelungsoffenen oder ausfüllungsbedürftigen Rahmenvorschriften wie etwa den Auftrag, dass Nacht- und Schichtarbeit nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen zu gestalten sind, weitere abschließende Regelungen, deren Einhaltung vom Betriebsrat zu überwachen ist. Einige dieser Bestimmungen werden im Folgenden dargestellt. Hierbei wird auch auf die z.T. unterschiedlichen Regelungen in Gesetzen und Tarifverträgen aufmerksam gemacht.

(1) *Wer gilt nach dem Gesetz als Nachtarbeiter oder Nachtarbeiterin?* Im Arbeitszeitgesetz ist definiert, was unter Nachtarbeit zu verstehen ist, wer Nachtarbeiter ist und welche Schutzrechte bzw. Vorschriften daraus folgen:



Nachtzeit ist die Zeit von 23:00 bis 6:00 Uhr (in Bäcker- und Konditoreien von 22:00 bis 5:00 Uhr, § 2 Abs. 3 ArbZG)

Aus der Definition der Nachtzeit leitet der Gesetzgeber die Bestimmung der Nachtarbeit ab:



Nachtarbeit ist jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit umfasst (§ 2 Abs. 4 ArbZG).

Hiervon zu unterscheiden sind meist abweichende Nachtarbeitszeitregelungen in Tarifverträgen, deren Zweck es in der Regel ist, den Zeitraum zu bestimmen, in dem Nachtarbeitszuschläge gezahlt werden müssen:



»Nachtarbeit ist die in der Zeit zwischen 20:00 Uhr und 6:00 Uhr geleistete Arbeit, bei Nachtschichtarbeit auch die außerhalb des vorgenannten Zeitraumes liegende Arbeitszeit. Regelmäßige Nachtarbeit liegt vor, wenn sie für den Zeitraum von mindestens einer Arbeitswoche durchgeführt wird« (§ 6.4 MTV Metall- und Elektroindustrie Hessen i.d.F. vom 20.7.2005).

Nicht alle Beschäftigten, die mal Nachtarbeit leisten, sind nach dem Gesetz auch Nachtarbeiter:



Nachtarbeiter sind nach § 2 Abs. 5 ArbZG Arbeitnehmer, die aufgrund ihrer Arbeitszeitgestaltung normalerweise Nachtarbeit in Wechselschicht zu leisten haben oder Nachtarbeit an mindestens 48 Tagen im Kalenderjahr leisten.

Im Unterschied zum Begriff des Nachtarbeitnehmers enthält das Arbeitszeitgesetz keine eigene Definition des Schichtarbeitnehmers:



Nach geltender Auffassung ist jedoch jeder Arbeitnehmer, der im Rahmen eines Schichtplanes eingesetzt wird, als Schichtarbeiter zu behandeln (Art. 2 Nr. 6 RL 2003/88/EG). Schichtarbeit liegt dabei begrifflich vor, wenn die Arbeit nach einem bestimmten Zeitplan zu unterschiedlichen Zeiten von mehreren Arbeitnehmern verrichtet wird (BAG v. 18.7.1990, DB 1991, 551).

(2) *Nicht jeder darf Nachtarbeit machen.* Gesetzliche Nachtarbeitsverbote bestehen für werdende und stillende Mütter (§ 8 Mutterschutzgesetz), Jugendliche (§ 14 Abs. 1 Jugendarbeitsschutzgesetz) und Beschäftigte in Verkaufsstellen (§§ 3, 17 Ladenschlussgesetz). Das in der früheren Arbeitszeitordnung geregelte Nachtarbeitsverbot für Arbeiterinnen besteht nicht mehr. Das Verbot ist vom Bundesverfassungsgericht mit Urteil vom 28.1.1992 (DB 1992, 377) für verfassungswidrig erklärt worden (Gleichbehandlungsgebot). Allerdings hat das Bundesverfassungsgericht es nicht versäumt, auf die Schädlichkeit von Nachtarbeit für Männer und Frauen hinzuweisen:



»Auf der Grundlage dieser Einschätzung bedarf Nachtarbeit im Rahmen von Arbeitsverhältnissen angesichts ihrer nachgewiesenen Schädlichkeit für die menschliche Gesundheit auch weiterhin einer gesetzlichen Regelung. Ihre unbeschränkte Freigabe ohne flankierende Maßnahmen würde gegen den objektiven Gehalt des Art. 2 Abs. 2 Satz 1 GG verstoßen.« (BVerfG v. 28.1.1992, DB 1992, 377)

(3) *Welche speziellen Rechte haben Beschäftigte in Schicht- und Nachtarbeit?* Aus der Tatsache heraus, dass Nachtarbeit für die Gesundheit des Menschen schädlich ist und weil Nachtarbeit zu unsozialen Zeiten stattfindet, hat der Gesetzgeber einige Vorschriften erlassen, die zum Schutz der Beschäftigten dienen sollen:



Nachtarbeiter und Nachtarbeiterinnen sind berechtigt, sich vor Beginn der Beschäftigung und danach in regelmäßigen Zeitabständen von nicht weniger als drei Jahren – und nach Vollendung des 50. Lebensjahres in Zeitabständen von einem Jahr – arbeitsmedizinisch untersuchen zu lassen. Die Kosten trägt der Arbeitgeber, sofern er nicht eine kostenlose Untersuchung durch den Betriebsarzt oder betriebsärztlichen Dienst anbietet (§ 6 Abs. 3 ArbZG).

Unter bestimmten Voraussetzungen können Beschäftigte verlangen, dass sie von der Nachtarbeit auf einen Tagarbeitsplatz versetzt werden:



Auf Verlangen des Nachtarbeitnehmers hat der Arbeitgeber ihn auf einen geeigneten Tagesarbeitsplatz umzusetzen,

- wenn arbeitsmedizinisch eine Gesundheitsgefährdung bei weiterer Nachtarbeit festgestellt wird,
- ein im Haushalt des Beschäftigten lebendes Kind unter zwölf Jahren oder ein schwer pflegebedürftiger Angehöriger nicht von einer anderen im Haushalt lebenden Person betreut werden kann
- und dringende betriebliche Erfordernisse nicht entgegenstehen. In diesem Fall ist der Betriebsrat zu hören (§ 6 Abs. 4 ArbZG).

Auch einige Manteltarifverträge enthalten spezielle Regelungen bzw. Möglichkeiten für Schichtarbeiter zum Wechsel von Schichtarbeit in Normalschicht. So regelt etwa der MTV für Arbeiter und Angestellte der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden:



»Beschäftigte, die mindestens sieben Jahre regelmäßig in Schichtarbeit (Mehrschichtarbeit, Nachtschichtarbeit) tätig waren, werden im Rahmen der innerbetrieblichen Stellenausschreibung bei der Besetzung von Stellen in einer für sie günstigeren Schichtform bei gleicher Eignung bevorzugt berücksichtigt, es sei denn, dass anderen Bewerbern aus dringenden betrieblichen oder persönlichen Gründen der Vorrang eingeräumt werden muss.« (§ 8.7)

Zudem hat der Arbeitgeber sicherzustellen, dass Nachtarbeitnehmer den gleichen Zugang zu betrieblicher Weiterbildung und zu aufstiegsfördernden Maßnahmen haben wie die übrigen Beschäftigten (§ 6 Abs. 6 ArbZG).

Darüber hinaus hat der Arbeitgeber für Nacht- und Sonn- bzw. Feiertagsarbeit einen Ausgleich für die unsozialen Arbeitszeiten zu leisten:



Soweit keine tarifliche Ausgleichsregelung besteht, hat der Arbeitgeber für die während der Nachtzeit und an Sonn- und Feiertagen geleisteten Arbeitsstunden eine angemessene Zahl bezahlter freier Tage oder einen angemessenen Zuschlag auf das Bruttoarbeitsentgelt zu gewähren (§ 6 Abs. 5 ArbZG). In den (Mantel)Tarifverträgen sind i.d.R. solche Ausgleichsregelungen in Form von Geldzuschlägen, gelegentlich auch als zusätzliche freie Zeit geregelt.

Festzuhalten ist: Für tarifgebundene Betriebe gelten die Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes *und* die des jeweiligen Tarifvertrages. Die gesetzlichen Bestimmungen regeln etwa die Anforderungen der Nachtarbeitnehmer an Maßnahmen zum Gesundheitsschutz, die tariflichen Bestimmungen formulieren im Wesentlichen die Voraussetzungen und die Höhe für Entgeltzuschläge.

(4) *Wie lang darf die Arbeitszeit sein?* Wenn Beschäftigte zu sozial wertvollen und gesundheitlich problematischen Zeiten arbeiten, dann erhalten Fragen nach der Dauer der einzelnen Schicht und nach dem Freizeitausgleich eine noch mal so große Bedeutung, wie dies im Normalschichtbetrieb schon der Fall ist. Angesichts dieser Tatsache ist es besonders gravierend, dass gesetzlich die tägliche Höchstarbeitszeit für Beschäftigte in Nachtarbeit genauso hoch ist wie für alle anderen Beschäftigten. Es gilt nämlich:



Die werktägliche Höchstarbeitszeit der Nachtarbeitnehmer beträgt acht Stunden (§ 6 Abs. 2 ArbZG).

Und selbst eine Verlängerung der täglichen Arbeitszeit auf bis zu zehn Stunden ist ebenso zulässig wie für andere Beschäftigte. Anders ist allerdings der Zeitraum geregelt, in dem durchschnittlich der 8-Stunden-Tag erreicht werden muss: Für Beschäftigte in Nachtarbeit gilt ein Ausgleichszeitraum von vier Wochen, für alle anderen Beschäftigten gilt ein Ausgleichszeitraum von sechs Monaten bzw. 24 Wochen, in dem die durchschnittliche werktägliche Arbeitszeit von acht Stunden nicht überschritten werden darf.



Eine Verlängerung der täglichen Arbeitszeit ist möglich, wenn in einem Ausgleichszeitraum von einem Kalendermonat oder vier Wochen der Durchschnitt von acht Stunden werktäglich nicht überschritten wird (§ 6 Abs. 2 ArbZG).

Beispiel: Zwei Wochen lang wird an je sechs Tagen zehn Stunden gearbeitet, in zwei weiteren Wochen wird an je sechs Tagen sechs Stunden gearbeitet; die durchschnittliche werktägliche Arbeitszeit beträgt acht Stunden.

Wichtig für die betriebliche Praxis ist in diesem Zusammenhang noch das Zusammenspiel von *tariflichem* und *gesetzlichem Ausgleichszeitraum*. So finden sich in den Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie auch Regelungen zu Ausgleichszeiträumen. Hier heißt es etwa:



Bei ungleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit auf mehrere Wochen muss die individuelle regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit im Durchschnitt von sechs Monaten erreicht werden. Während der Geltung des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung ist der Zeitraum auf zwölf Monate verlängert. Eine Verlängerung über zwölf Monate hinaus ist nur mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien möglich (Manteltarifvertrag für die Metall- und Elektroindustrie Hessen, § 2.3).

Können nach dieser Tarifregelung nun Beschäftigte in Nachtschicht über sechs Monate hinweg zehn Stunden täglich arbeiten? Die Antwort ist nein. Für sie gilt, dass in einem Zeitraum von vier Wochen der Durchschnitt von acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden darf. Denn: Die im Tarifvertrag und im Arbeitszeitgesetz genannten Ausgleichszeiträume beziehen sich auf zwei unterschiedliche Sachverhalte:



Die vom Arbeitszeitgesetz genannten Ausgleichszeiträume beziehen sich auf die 6-Tage- bzw. 48-Stunden-Woche. Nach den Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie gelten die Ausgleichszeiträume (häufig zwölf Monate) i.d.R. für die 35-Stunden-Woche. Beide Ausgleichszeiträume sind einzuhalten.

Wichtige Bestimmungen zur Sonn- und Feiertagsruhe

Im Rahmen von Schichtsystemen wird nicht nur Tag und Nacht gearbeitet, sondern häufig auch an Wochenenden und sogar an Feiertagen. Damit erhalten die rechtlichen Bestimmungen zur Sonn- und Feiertagsruhe für Beschäftigte im Schichtbetrieb und ihre Interessenvertretungen eine besondere Bedeutung.

Die Sonn- und Feiertagsruhe regelt das Arbeitszeitgesetz in § 9 Abs. 1:



Ein Beschäftigungsverbot für Arbeitnehmer besteht an Sonn- und gesetzlichen Feiertagen von 0 bis 24 Uhr.

Nach Abs. 2 kann in mehrschichtigen Betrieben allerdings Beginn oder Ende der Sonn- und Feiertagsruhe um bis zu sechs Stunden vor- oder zurückverlegt werden. Abs. 2 erlaubt eine Verschiebung des Ruhezeitraums von 24 Stunden, nicht aber eine Verkürzung. Diese 24-stündige Sonn- und Feiertagsruhe ist nach § 11 Abs. 4 um die 11-stündige Ruhezeit des § 5 zu erweitern, sofern dem nicht technische oder arbeitsorganisatorische Gründe entgegenstehen. Damit ergibt sich in der Regel eine Mindestwochenendruhezeit von 35 Stunden.

Ausnahmen von § 9 regelt § 10 »Sonn- und Feiertagsbeschäftigung«. Diese Ausnahmen gelten z.B. für Not- und Rettungsdienste, für den Bereich der öffentlichen Sicherheit usw. § 11 regelt den Ausgleich für Sonn- und Feiertagsbeschäftigung (mindestens 15 Sonntage müssen beschäftigungsfrei bleiben, für Sonn- und Feiertagsarbeit gibt es Anspruch auf Ersatzruhetage). Nach § 12 ArbZG kann tarifvertraglich oder auf Grund eines Tarifvertrages in einer Betriebsvereinbarung zugelassen werden, dass die Arbeitszeit in vollkontinuierlichen Schichtbetrieben an Sonn- und Feiertagen auf bis zu zwölf Stunden verlängert wird, wenn dadurch zusätzliche freie Schichten an Sonn- und Feiertagen entstehen, d.h. die Betroffenheit von Sonn- und Feiertagsarbeit hinsichtlich ihrer Häufigkeit abnimmt. Die Ausgleichszeiträume sind einzuhalten. Nicht nur für Not- und Rettungsdienste oder für den Bereich der öffentlichen Sicherheit kann Sonn- und Feiertagsarbeit erlaubt sein:



So ermächtigt das Arbeitszeitgesetz die Aufsichtsbehörde aus produktionsprozessbedingten Gründen zur Erteilung von Ausnahmegenehmigungen. Voraussetzung hierfür ist, dass ein ununterbrochener Fortgang der Arbeiten zur Verhinderung des Misslingens der Produktion erforderlich ist (gemäß § 13 Abs. 4 ArbZG).

Und mehr noch:



Nach § 13 Abs. 5 ArbZG hat die Aufsichtsbehörde Sonn- und Feiertagsarbeit zu bewilligen, wenn »bei längeren Betriebszeiten im Ausland die Konkurrenzfähigkeit unzumutbar beeinträchtigt ist und durch die Genehmigung von Sonn- und Feiertagsarbeit die Beschäftigung gesichert werden kann.« Als Voraussetzung für die Erteilung einer Ausnahmegenehmigung gilt die Ausschöpfung der wöchentlichen Betriebszeiten.

Die Mitbestimmung des Betriebsrats bleibt unberührt. Die vorherige Zustimmung des Betriebsrats ist Wirksamkeitsvoraussetzung für eine Anordnung von Sonn- und Feiertagsarbeit durch den Arbeitgeber. Gerne argumentieren Arbeitgeber mit einer möglichen Zustimmung der Aufsichtsbehörde, als sei die Mitbestimmung des Betriebsrats damit ausgehebelt. Das ist rechtlich gesehen aber falsch:



Die Zustimmung der Aufsichtsbehörde und die Mitbestimmung des Betriebsrats sind zwei verschiedene Sachverhalte, die auch getrennt voneinander zu behandeln sind. Die Aufgaben der Aufsichtsbehörde, die Arbeitszeitfragen betreffen, ergeben sich aus dem Arbeitszeitgesetz, die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte regelt § 87 Betriebsverfassungsgesetz.

6.4.7 Wie die Schichtplangestaltungssoftware Optischicht die Betriebsratsarbeit unterstützen kann

Die Gestaltung von Schichtarbeit ist eine sehr komplexe Aufgabe. Die Entwicklung von Schichtplänen stellt hohe Anforderungen an die betrieblichen Akteure. Soziale, finanzielle, gesundheitliche Aspekte – all das muss durchdacht und diskutiert sein, will man neue Schichtpläne entwickeln. Für diesen Prozess ist es sehr hilfreich, wenn man unterschiedliche Varianten von Schichtplänen miteinander vergleichen kann. Hierbei hilft Optischicht, eine Software zur Schichtplangestaltung. Das IG Metall Projekt Gute Arbeit hat zusammen mit dem TÜV NORD eine grundlegend verbesserte Kooperationsversion von Optischicht exklusiv für Betriebsräte der IG Metall entwickelt. Optischicht ist eine sehr schlanke und damit gut überschaubare Software. Sie trägt vor allem den zentralen Anforderungen an Schichtplangestaltung Rechnung und ist nach ein paar Stunden Einarbeitungszeit ohne aufwändige Anwenderschulung zu handhaben.



Mit Optischicht können Schichtpläne nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien errechnet werden. Die Software ermöglicht, bis zu einem Dutzend arbeitswissenschaftlicher Kriterien in eine Rangfolge zu bringen.

»Intelligent« gestaltete Schichtpläne können wesentlich dazu beitragen, die Belastungen durch Schichtarbeit zu reduzieren. (Siehe Übersicht 6.18)

Die Software beinhaltet natürlich auch die Möglichkeit, nach der Berechnung eines Schichtplans Änderungen oder Ergänzungen gemäß den betrieblichen oder tariflichen Anforderungen vorzunehmen.

Optischicht ermöglicht aber nicht nur das Generieren neuer Schichtpläne. Vorhandene Schichtmodelle können mit dieser Software auch nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien beurteilt werden. Aus diesem Grund eignet sich Optischicht auch zur *Gefährdungsbeurteilung von Schichtarbeit*. Hierzu muss der vorhandene (alte) Schichtplan zunächst mit seinen Grunddaten eingegeben werden. Dieser wird dann nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen beurteilt (z.B. nicht mehr als drei Nachtschichten in Folge, Vorwärtsrotation, nicht mehr als fünf Gesamtschichten in Folge usw.). Verstöße gegen die vorher eingegebenen Kriterien werden als solche ausgewiesen. Optischicht hilft also sowohl bei der Erstellung neuer als auch bei der Beurteilung bestehender Schichtpläne. Die Software kann zwar keine Diskussionen mit den Beschäftigten oder dem Arbeitgeber ersetzen. Sie hilft aber, diese qualifiziert mit eigenen Vorschlägen und Auswahlmöglichkeiten zu führen.

Mit einem Zusatzmodul des Programms kann eine einfache und schnelle Berechnung des Schichtbedarfs für rollierende Mehrfachbesetzungssysteme (»n+«-

Übersicht 6.18: Schichtplangestaltung mit Optischicht

Systeme) aus der Betriebszeit und der Arbeitszeit erfolgen. Eine weitere Hilfe hierzu ist ein kleiner Excel-Arbeitszeitrechner auf der CD/DVD. Die Programm-CD/DVD enthält auch eine Reihe allgemeiner Beispielschichtpläne.

Die Software ist für Betriebsräte der IG Metall zum Preis von 590 € abzüglich 20% Ermäßigung, also für 472 € zzgl. MwSt. zu beziehen bei TÜV NORD Mobilität GmbH & Co. KG / Steubenstraße 53 / 45138 Essen / Tel. 0201-8 30 19 12 / Fax 0201- 8 30 19 29 / www.Optischicht.de / Optischicht@tuev-nord.de.

6.4.8 Beispiele ergonomisch gestalteter Schichtpläne

Beispiel 1: 15-Schichten-Modell (berechnet mit Optischicht)

Soll mit drei Schichtgruppen gearbeitet werden (Drei-Wochen-Schichtplan), dann bietet sich folgende arbeitswissenschaftliche Alternative an, bei der es zu keiner Störung der Circadianrhythmik kommt; allerdings gibt es in jeder dritten Woche eine Samstagfrühschicht (siehe Übersicht 6.19):

**Übersicht 6/19:
15-Schichten-Modell**

Definierte Schichttypen:

- + Frühschicht (F) von 06:00 bis 14:00; Pause: 00:30
- + Spätschicht (S) von 14:00 bis 22:00; Pause: 00:30
- + Nachtschicht (N) von 22:00 bis 06:00; Pause: 00:30

Verwendete Kriterien:

- + Verbotene Schichtfolgen (Rang 1): NF,SF,NS
- + Länge N-Blöcke (Rang 2): von 1 bis 3
- + Rotationsrichtung (Rang 3): FSN

Schichtplan Nr. 1													
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Arb.zeit (h)	Nacht (h)	WoEnde (h)	Sonntag (h)	W.faktor	
1. Woche	F	F	F	S	S	^	^	37.50	0.00	0.00	0.00	5.00	
2. Woche	S	S	S	II	II	^	^	37.50	15.00	5.50	0.00	5.00	
3. Woche	II	II	II	^	F	F	^	37.50	22.50	7.50	0.00	5.00	
Bewertung / Ø	0							37.50	12.50	4.33	0.00	5.00	

Arbeitswissenschaftliche Bewertung:

Positive Merkmale:

- nicht mehr als drei Nachtschichten in Folge,
- Vorwärtsrotation,
- kurze Schichtblöcke.

Negative Merkmale:

- Wochenarbeitszeit zu lang (gemessen an einer 35-Stunden-Woche), es müssen Freischichten eingefügt werden.
- alle drei Wochen Samstagsarbeit.

Beispiel 2: 18-Schichten-Modell

Folgendes Beispiel geht von vier Schichtgruppen (vier Wochen) aus, gearbeitet wird von Montag bis Samstag. (Siehe Übersicht 6.20)

Positive Merkmale:

- nicht mehr als zwei Nachtschichten in Folge,
- Vorwärtsrotation,
- nicht mehr als vier Gesamtschichten in Folge, kurze Schichtblöcke,
- zwei mal drei freie Tage.

Negative Merkmale:

- auf den ersten Blick unübersichtlich,
- Nachtschicht an einem Samstag,
- Schichtfolgen Nacht – Frei – Früh ungünstig (zu wenig freie Zeit).

**Übersicht 6/20:
18-Schichten-Modell**

Definierte Schichttypen:

- + Frühschicht (F) von 06:00 bis 14:00; Pause: 00:30
- + Spätschicht (S) von 14:00 bis 22:00; Pause: 00:30
- + Nachtschicht (N) von 22:00 bis 06:00; Pause: 00:30

Verwendete Kriterien:

- + Verbotene Schichtfolgen (Rang 1): NF,SF,NS
- + Länge N-Blöcke (Rang 2): von 1 bis 3
- + Rotationsrichtung (Rang 3): FSN
- + Länge Gesamtschichtblöcke (Rang 4): von 2 bis 5

Schichtplan Nr. 1													
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Arb.zeit (h)	Nacht (h)	WoEnde (h)	Sonntag (h)	W.faktor	
1. Woche	F	F	S	II	^	^	^	30.00	7.50	0.00	0.00	4.00	
2. Woche	II	II	^	F	S	S	^	37.50	15.00	7.50	0.00	5.00	
3. Woche	^	^	F	S	II	II	^	30.00	15.00	13.00	5.50	4.00	
4. Woche	S	S	II	^	F	F	^	37.50	7.50	7.50	0.00	5.00	
Bewertung / Ø	0							33.75	11.25	7.00	1.38	4.50	

Allgemein gilt: Soweit die Soll-Wochenarbeitszeit nicht erreicht wird, müssen Ausgleichsschichten geleistet oder Freischichten eingefügt werden. Schon an diesem Beispiel wird deutlich, dass bei Schichtmodellen mit vier oder mehr Schichtgruppen die Wochenarbeitszeit unter der tariflichen Soll-Arbeitszeit liegt. Entweder muss hierbei mit Ausgleichs- oder Zusatzschichten gearbeitet werden, oder aber: Der Betriebsrat versucht, wie am Beispiel der Aerzener Maschinenfabrik gelungen, für das Zugeständnis der Schichtarbeit die betriebliche Soll-Arbeitszeit qua Vereinbarung zu verkürzen.

Beispiel 3: 21-Schichten-Modell

Das folgende Beispiel geht von fünf Schichtgruppen (5-Wochen-Plan) aus, gearbeitet wird von Montag bis Sonntag, also vollkontinuierlich. (Siehe Übersicht 6.21)

Positive Merkmale:

- nicht mehr als zwei Nachtschichten in Folge,
- freie Tage nach der Nachtschicht,
- Vorwärtsrotation,
- überwiegend kurze Schichtblöcke, nicht mehr als vier Gesamtschichten in Folge,
- ein freies Wochenende.

**Übersicht 6.21:
21-Schichten-Modell**

Definierte Schichttypen:

- + Frühschicht (F) von 06:00 bis 14:00; Pause: 00:30
- + Spätschicht (S) von 14:00 bis 22:00; Pause: 00:30
- + Nachtschicht (N) von 22:00 bis 06:00; Pause: 00:30

Verwendete Kriterien:

- + Verbotene Schichtfolgen (Rang 1): NF,SF,NS
- + Länge N-Blöcke (Rang 2): von 1 bis 3
- + Rotationsrichtung (Rang 3): FSN
- + Ungünstige Schichtfolgen (Rang 4): N*F,N*N,N**N,*F*

Schichtplan Nr. 1													
	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So	Arb.zeit (h)	Nacht (h)	WoEnde (h)	Sonntag (h)	W.faktor	
1. Woche	*	*	*	F	F	F	F	30,00	0,00	15,00	7,50	4,00	
2. Woche	*	S	S	S	N	*	*	30,00	7,50	5,50	0,00	4,00	
3. Woche	F	F	F	*	*	S	*	30,00	0,00	7,50	0,00	4,00	
4. Woche	S	*	N	N	*	*	S	30,00	15,00	7,50	7,50	4,00	
5. Woche	N	N	*	*	S	N	N	37,50	30,00	9,00	7,00	5,00	
Bewertung / Ø	0							31,50	10,50	8,90	4,40	4,20	

Negative Merkmale:

- zu geringe Wochenarbeitszeit (es müssen Ausgleichsschichten eingefügt werden),
- keine geblockte Wochenendfreizeit (drei Tage).

Weitere Beispiele für Schichtpläne sowie genauere Informationen und Hinweise zu Schichtarbeit und der Software Optischicht gibt es in der Arbeitsmappe des Projekts Gute Arbeit: Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser, Frankfurt am Main 2006; zu bestellen unter www.igmetall.de/gutearbeit.



Die Broschüre Gute Arbeit im Schichtbetrieb? findet sich auch auf der diesem Buch beiliegenden CD-Rom.

Literatur

Beermann, B. (2001): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit, herausgegeben von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, www.baua.de.

Beermann, B. (2001): Bilanzierung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zur Nacht- und Schichtarbeit, Sonderausgabe Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 7. Auflage, Dortmund.

Fergen, A. (2007): Schlechte Zeiten – guten Zeiten. Mit gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik zu »guter Arbeit«, in: Peter, G. (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg, S. 95ff.

Fergen, A./Schweflinghaus, W. (2006): Gute Arbeit im Schichtbetrieb? Empfehlungen zur Gestaltung von Schichtplänen, in: Arbeitsrecht im Betrieb 11, S. 672ff.

IG Metall (2006): Der Arbeitszeit-TÜV. Wie gesundheitsverträglich sind unsere Arbeitszeiten? Arbeitsmappe des Projekts Gute Arbeit, 2. Auflage Frankfurt a.M.

IG Metall (2006): Gute Arbeit im Schichtbetrieb? So werden Schichtpläne besser, Arbeitsmappe des Projekts Gute Arbeit, Frankfurt a.M.

Knauth, P./Hornberger, S. (1997): Schichtarbeit und Nachtarbeit, herausgegeben vom bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, München.

Kollig, M. (2006): Gesundheitsgerechte Gestaltung von Schichtarbeit, in: Bundesarbeitsblatt Nr. 1, S. 13ff.

Schweflinghaus, W. (2002): Besser leben mit Schichtarbeit, herausgegeben vom Bundesverband der Betriebskrankenkassen, Essen, www.bkk.de.

Betriebliche Praxisbeispiele

Aerzener Maschinenfabrik, Aerzen Kürzer arbeiten im Schichtbetrieb

Die Auftragsbücher sind voll, die Maschinen laufen rund um die Uhr, die Überstunden in der Aerzener Maschinenfabrik häufen sich und damit auch die Belastung für die Schichtarbeiter. Neue Schichtpläne zu entwerfen, ist eine komplizierte Angelegenheit. Hilfreich ist dabei die Software Optischicht, die in Zusammenarbeit des IG Metall Projekts Gute Arbeit und des TÜV Nord überarbeitet wurde. Mit ihr lassen sich Schichtpläne nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien entwerfen. Inzwischen gibt es in der Maschinenfabrik eine Betriebsvereinbarung für einen Pilotbereich. Dort wird nun 33 Stunden gearbeitet, aber 35 werden bezahlt.

In der mechanischen Fertigung der Aerzener Maschinenfabrik arbeiten 120 Kollegen im Drei-Schicht-Betrieb. In einer Standortvereinbarung war festgelegt worden, dass pro Jahr an bis zu 15 Samstagen gearbeitet wird, vergütet mit Mehrarbeitszuschlägen. Einige Maschinenbediener arbeiten bereits regulär 37,5 Stunden, wobei 2,5 Stunden sowie die Samstagsschichten zusätzlich bezahlt werden. Inzwischen ist die sechste Nachtschicht – von Freitag auf Samstag – die Regel. Die Auftragsbücher sind voll. Der Arbeitgeber legt vor allem Wert darauf, die Maschinen rund um die Uhr auszulasten.

Mit der Arbeitsbelastung häuften sich die Überstunden. Die Kollegen klagten, nach der Arbeit erschöpft und ausgelaugt zu sein. Weil die Schichtpläne nur über wenige Tage im Voraus bekannt waren und häufig noch in letzter Minute geändert wurden, gelang es immer seltener, Freizeit und Familienaufgaben zu planen. Was besonders den jüngeren Kollegen missfiel, die sich für die Kindererziehung mit verantwortlich fühlen.

Eine Gruppe war bereit, ein neues, weniger belastendes Schichtmodell auszutesten. Die andere Gruppe hielt am alten Modell der 37,5 Stunden-Schichten inklusive Samstagarbeit mit zusätzlicher Vergütung fest. Der Betriebsrat tastete sich zunächst auf Seminaren daran, wie neue Schichtpläne erstellt werden könnten. Erste Entwürfe entstanden mit der Software Optischicht. »Die Vorgaben haben uns bei der Entscheidung geholfen, welche Kriterien uns wichtig sind und worauf wir keinesfalls verzichten wollen«, sagt Betriebsrat Thorsten Beckmann. Die Schichten sollten vorwärts roulieren, von Früh auf Spät auf Nacht, die Zahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten sollte so kurz wie möglich sein und durch einen Freizeitblock aufgefangen werden.

Inzwischen liegt ein verlässlicher Schichtplan vor, geplant auf ein ganzes Jahr, einsehbar für jeden Beschäftigten. Die Kollegen arbeiten 33 Stunden, bezahlt werden 35. Die Schichten wechseln von Früh auf Spät auf Nacht. Nach jedem Nacht-

schichtblock (maximal drei Nächte) folgen mindestens zwei freie Tage. Es dürfen nicht mehr als drei Nachtschichten hintereinander gearbeitet werden. »Wir sind stolz darauf, die wöchentliche Arbeitszeit bei voller Bezahlung um zwei Stunden verkürzt zu haben. Außerdem konnten durch den vierten Mann an der Maschine zwölf neue Kollegen eingestellt werden«, sagt Betriebsrat Thorsten Beckmann. Eins ist allerdings nicht gelungen: Samstags wird früh und spät gearbeitet. Und Nachtschichten dauern so lange wie früher – von 22 bis 6 Uhr.

Das Schichtmodell gilt zunächst nur für die eine Gruppe, die bereit war, sich auf einen neuen Rhythmus einzulassen. Das halbe Jahr Probezeit ist vorüber, die Kollegen sind zufrieden. Und die zweite Gruppe? Die registriert sehr wohl, dass die Kollegen eine geringere Arbeitszeit haben, ausgeruhter sind und besser planen können.

Weitere Informationen:

In der Aerzener Maschinenfabrik in Aerzen bei Hameln mit dem Schwerpunkt Luft- und Gasfördertechnik werden hauptsächlich Schraubenverdichter, Drehkolbengebläse und Gaszähler hergestellt. Der Familienbetrieb beschäftigt 900 Männer und Frauen, davon 370 Angestellte. Der Jahresumsatz liegt nach eigenen Angaben im Stammhaus bei 160 Millionen Euro. Kontakt: Betriebsrat, Thorsten Beckmann, betriebsrat@aerzener.de

Radio Frequency Systems

Mit OptiSchicht zum besseren Schichtmodell

Fünf Tage Frühschicht, fünf Tage Spät und fünf Tage Nacht – dieser Rhythmus war bei Radio Frequency Systems in Hannover lange Zeit üblich. Bis der Betriebsrat mit Hilfe der Software Optischicht ein neues, weniger belastendes Schichtmodell für die knapp 120 Schichtarbeiter entwickelte.

»Dass Schichtarbeit auf die Knochen geht, wussten wir«, sagt Betriebsrat Wolfgang Lange. Deshalb hat der Betriebsrat den Fragebogen des Arbeitszeit-TÜV speziell bei den Schichtarbeitern eingesetzt. Aber niemand hatte damit gerechnet, wie sehr dieser wöchentliche Wechsel von Früh auf Spät und Nacht belastet. »Ich muss Tabletten nehmen, um nach der Nachtschicht einschlafen zu können«, schrieb einer auf den Fragebogen. Oder: »Meine Frau sagt, ich sei permanent angespannt.« Besonders älteren Kollegen macht die Nachtschicht zu schaffen. Aber auch Jüngere klagen über Herz-Kreislaufprobleme, Rückenschmerzen und Magen-Darm-Beschwerden.

Für den Betriebsrat war klar: »Wir brauchen ein Modell, das uns wegbringt von den langen Schichtfolgen.« Aber wie? Das war weniger schwierig als gedacht.

Ein Kollege besuchte das Seminar »Schichtplangestaltung« im Bildungszentrum Sprockhövel und machte sich dort mit der Software Optischicht vertraut. Drei Kriterien, die auch Arbeitswissenschaftler empfehlen, waren dem Betriebsrat besonders wichtig: Es sollte maximal drei Nachtschichten in Folge geben, die Wechsel müssen kurz und freie Wochenenden garantiert sein. Kaum war der neue Schichtplan fertig, drängte der Arbeitgeber wegen der guten Auftragslage auf ein 21-Schichtenmodell. Seit kurzem wird wie folgt gearbeitet: zwei Tage früh, zwei Tage spät und zwei Nächte. Nach vier freien Tagen beginnt der Rhythmus von vorn. Zwei Wochenenden pro Monat sind frei. Zusätzlich erhalten die Kollegen als Entschädigung für die Sechs-Tage-Woche pro Stunde 1,20 Euro zusätzlich.

Normalerweise bedeutet es viel Arbeit, Schichtpläne zu berechnen. Aber Optischicht erleichtert das Verfahren, sagt Wolfgang Lange. Er wundert sich, dass nicht mehr Betriebsräte davon Gebrauch machen.

Weitere Informationen:

Radio Frequency Services ist eine 100prozentige Tochter des Konzerns Alcatel Lucent. Im Werk Hannover sind 367 Männer und Frauen mit der Herstellung von Hochfrequenzkabeln beschäftigt. Etwa die Hälfte arbeitet im gewerblichen Bereich. Radio Frequency Systems hat nach eigenen Angaben im Jahr 2006 einen Umsatz in Höhe von 175 Millionen Euro gemacht. Kontakt: Betriebsrat, Wolfgang Lange, Wolfgang.Lange@rfsworld.com

6.5 Wenn der Leistungsdruck zu groß wird – auf der Suche nach Instrumenten, Konzepten und Strategien

Christoph Ehlscheid/Hilde Wagner

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) kam im Jahr 2006 zu folgender Einschätzung: »Waren 1990 die drei größten Leiden der Menschheit noch Lungenentzündung, Durchfallerkrankungen und Kindstod, wird die Reihenfolge 2020 so lauten: Herzinfarkt, Depression, Angststörung und Verkehrsunfälle.« (zitiert nach Die Zeit 16/2006) Sicher sind die Ursachen für dieses Zukunftsszenario nicht nur in der Arbeitswelt zu suchen. Dass aber der steigende Wettbewerbs- und der wachsende Leistungsdruck zwei der wichtigsten Triebkräfte für diese Entwicklung sind, kann nicht bestritten werden. Kurze Arbeitstakte, steigende Stückzahlen, eng gesetzte Termine, zu wenige Kolleginnen und Kollegen im Büro, hohes Arbeitstempo und keine Zeit, um mal zu verschlafen – wer kennt das nicht. Immer mehr Aufgaben müssen in immer kürzerer Zeit bewältigt werden. Das alles bleibt nicht ohne Folgen für die Beschäftigten: In immer mehr Betrieben führen Arbeitshetze und steigende Arbeitspensen zu Stress und psychischen Belastungen.



Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist der steigende Leistungsdruck ein Problem der Überforderung des menschlichen Leistungsvermögens. Die Leistungsanforderungen, die sich aus der Arbeitsaufgabe im Rahmen der gewählten Arbeitsorganisation ergeben, stimmen nicht mit dem Arbeitsvermögen der Beschäftigten überein.

Diese Definition könnte zu der Schlussfolgerung verführen, dass es an der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit der Menschen liegt, wenn Arbeitsanforderungen und Arbeitsvermögen aus der Balance geraten. Sicher gibt es Fälle im Betrieb, bei denen die Ursache für die Überforderung nicht in den Arbeitsbedingungen liegt. Wer hier Abhilfe schaffen will, der kann und muss beispielsweise an individuelle Qualifizierungsmaßnahmen für den Beschäftigten, eine andere Tätigkeit oder Sondermaßnahmen (geringeres Pensum für den Einzelnen) denken. Doch das sind Maßnahmen für Einzelfälle. Bei der heute in der Arbeitswelt weit verbreiteten Überforderung sind die verschärften Leistungsbedingungen und nicht die Menschen das Problem.

Bei der Suche nach Lösungen für den steigenden Leistungsdruck tut man sich in vielen Betrieben schwer. Die Gretchenfrage für die betriebliche Interessenvertretung lautet: »Was tun, wenn der Leistungsdruck zu groß wird?« Oder genauer: »Welche Instrumente, Konzepte und Strategien gibt es, um eine angemessene, sozial zumutbare und gesundheitsverträgliche Leistung zu definieren, sie festzuschrei-

ben und die Regelungen im betrieblichen Alltag zu überwachen?« Die nachfolgenden Abschnitte sollen Antworten auf diese Fragen geben. In ihnen werden die rechtlichen und arbeitswissenschaftlichen Grundlagen erörtert und gewerkschaftliche Strategien für die betriebliche Leistungs politik vorgestellt. Zunächst erfolgt eine Darstellung der leistungs politischen Konzepte der Arbeitgeberseite, die für die Strategiebildung der Gewerkschaften und für die betriebliche Interessenvertretungsarbeit von besonderer Relevanz sind.

6.5.1 Ein neuer Trend unternehmerischer Leistungs politik

Die klassischen Spielregeln und Konzepte der betrieblichen Leistungsgestaltung sind einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Was Leistung ist, wie sie erfasst, gesteuert und bezahlt wird, steht zur Debatte. Die Ursachen hierfür liegen nicht zuletzt in der Tatsache begründet, dass sich auf Seiten der Arbeitgeber eine neue Form des Leistungsmanagements herausbildet. Auch wenn die betriebliche Landschaft höchst differenziert ist, ist doch ein *neuer Trend unternehmerischer Leistungs politik* deutlich erkennbar:

(1) In den aktuellen Managementkonzepten erlebt der Lohn- bzw. Geldanreiz eine Renaissance. Der Leistungsbezug der Vergütung soll erheblich gestärkt werden – und das unabhängig von der formell-rechtlichen Struktur der Entlohnungsgrundsätze. Aber anders als im traditionellen Leistungslohn wird bei neuen Entgeltsystemen versucht, typische Unternehmensrisiken bzw. Auswirkungen des Marktgeschehens auf die Beschäftigten zu übertragen. Nicht nur Zeitvorgaben oder Anlagennutzung sollen zukünftig über den Verdienstgrad der Beschäftigten entscheiden, sondern beispielsweise die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die Kostensituation in einzelnen Bereichen oder Abteilungen, Termineinhaltung usw.

(2) Gerade bei Gruppenarbeitsmodellen wird neben den oben genannten Bezugsgrößen auch zunehmend das Verhalten der Einzelnen als individueller Prämienfaktor oder Bonus einbezogen. Im höchsten Maße interpretationsbedürftige und verhaltensbezogene Kriterien wie Sorgfalt, Einsatzbereitschaft, Teamfähigkeit, Sauberkeit am Arbeitsplatz usw. werden immer häufiger als prämierten- und damit verdienstrelevante Faktoren vorgeschlagen.

(3) Die Bildung von »Profit-Centern«, der Aufbau unternehmensinterner Kunden-Lieferanten-Beziehungen und der direkte Vergleich interner mit externen Anbietern werden mit einer veränderten »Leistungs-Philosophie« verbunden: So finden sich in Theorie und Praxis immer häufiger Vorstellungen zur Festlegung von Leistungszielen, Pensen und Personalstärke, die sich nicht an einer arbeitswissenschaftlich definierten Zumutbarkeit orientieren, sondern aus Kostenzielen und »Benchmarks« (»Vergleichzielgrößen« wie Preise, Qualität, Kosten, Fertigungszeiten, Produkteigenschaften usw.) abgeleitet werden. Dabei wird die tatsächliche

Leistungsfähigkeit von Mensch und Maschine ebenso ignoriert wie die spezifischen Bedingungen der örtlichen Arbeitsorganisation. Im Rahmen dieser Philosophie sollen Leistungsvorgaben und Personalbemessung zudem so dynamisiert werden, dass eine ständige Anpassung an die Kosten- und Marktsituation des Unternehmens erfolgen kann.

(4) Aus der Perspektive »moderner« Managementkonzepte werden Leistung und Arbeitszeit als ein integriertes System betrachtet. Im Sinne »kommunizierender« Röhren sollen betriebliche Regulierungssysteme so umgebaut werden, dass Arbeitszeit und Leistung eine direkte Kopplung erfahren. So gibt es etwa Gruppenprämien, welche die Beschäftigten bei Auftragsmangel bzw. technischer Überkapazität dazu zwingen, Stunden aus ihrem Arbeitszeitkonto abzubauen. Ansonsten würde sich ihre Prämie reduzieren.

Unabhängig von der konkreten betrieblichen Ausgestaltung zeichnet sich eine eindeutige Tendenz unternehmerischer Leistungs- und Entgelt politik ab, die als *marktorientiertes Leistungsmanagement* bezeichnet werden kann. Letztlich geht es dabei darum, Leistungs normen, Personalbemessung und Entgeltsysteme direkt dem Marktgeschehen zu unterwerfen und umfassend zu ökonomisieren. Während die Tarifverträge und die klassische Arbeitswissenschaft sich an einem »aufwandsorientierten« *Leistungsbegriff* orientieren, der die menschliche Leistungsfähigkeit und die Bedingungen des Arbeitssystems zu Ausgangspunkten für die Leistungsbe messung machen, soll jetzt schrittweise ein *neuer ergebnis- oder wertschöpfungsorientierter Leistungsmaßstab* etabliert werden. Dieser akzeptiert als Leistung nur das, was unmittelbar zur Wertschöpfung beiträgt. Unterbrechungen im Arbeitsablauf, Mängel in Qualität, Materialmangel usw. gehen zu Lasten der Beschäftigten. Praktisch bedeutet das etwa, dass nicht der Aufwand/die Leistung des Menschen in Produktion und Dienstleistung honoriert wird, sondern der Mehrverdienst nur erzielt werden kann, wenn die gesamte Prozesskette funktioniert und das Produkt gewinnbringend verkauft wurde. Längere Arbeitszeiten, höhere Leistung oder weniger Entgelt sind die Preise, die dafür von den Beschäftigten gezahlt werden müssen.

Durch diese Entwicklung und die mit ihr für die Beschäftigten verbundenen Nachteile entsteht für die gewerkschaftliche Interessenvertretung ein enormer Handlungsdruck. Betriebsräte und Gewerkschaften müssen sich in die Debatte um neue Ansätze der Leistungs politik einschalten, unternehmerische und eigene Konzepte überprüfen sowie die rechtlichen und politischen Handlungsmöglichkeiten ausloten.

6.5.2 Zum Zusammenhang von Leistungs politik und Entgeltgrundsätzen

Im betrieblichen Alltag gibt es unterschiedliche Zugänge, sich mit leistungspolitischen Fragen auseinanderzusetzen. So kann das Thema Leistung dann auf die betriebliche Tagesordnung kommen, wenn es um Leistungsvorgaben in einem Leistungsentgeltsystem geht. Im Kern geht es dabei meist um die Fragen: »wie viel Geld für wie viel Leistung?« und: »Welche Leistung kann während der Dauer eines Arbeitslebens ohne Gesundheitsgefährdung von den Beschäftigten erbracht werden?«

Auch unabhängig von Entgeltfragen treten Probleme, die sich aus den verschärften Leistungsbedingungen ergeben, häufiger in den Vordergrund betrieblicher Debatten. Immer mehr Beschäftigte geraten an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit. Die abgeforderte Leistungsintensität ist nicht ohne Gefahren für die Gesundheit bis zum Renteneintritt durchzuhalten. Damit rücken die Leistungsbedingungen stärker in den Fokus des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. In diesem Kontext wurden Strategien, Verfahren und Instrumente entwickelt, die einen Beitrag zum Abbau von Belastungen leisten können. Hervorzuheben ist die *Gefährdungsbeurteilung* (vgl. ausführlich zur Gefährdungsbeurteilung Kapitel 3, 4, 6.1 sowie Fergen/Pickshaus 2007). Mit ihr werden nicht nur Belastungen festgestellt und bewertet, sondern auch Maßnahmen zu ihrem Abbau beschrieben. Geht es im Ergebnis einer Gefährdungsbeurteilung um eine Verbesserung der Leistungsbedingungen, wären solche Maßnahmen



- die Erhöhung des Personals,
- die Verlängerung von Taktzeiten und Leistungsvorgaben,
- die Vereinbarung zusätzlicher Pausen und/oder
- die Verbesserung der Arbeitsorganisation.

Die Firma Sick (siehe Kapitel 6.2) zeigt, wie im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung mit einer neuen Arbeitsorganisation auch die Leistungsbedingungen für die Beschäftigten verbessert werden können. Doch leider sind solche positiven Beispiele viel zu selten. Auch wenn die Bedeutung der Gefährdungsbeurteilung auf keinen Fall unterschätzt werden darf, muss doch darauf verwiesen werden, dass in der betrieblichen Praxis sehr selten unmittelbar leistungspolitisch wirksame Maßnahmen getroffen werden. Über die Gründe hierfür kann nur spekuliert werden. Sicherlich liegen sie nicht darin, dass die quantitative Überforderung kein bedeutendes Alltagsproblem darstellen würde – im Gegenteil. Die Frage lautet: »Was muss getan werden, um gesundheitsverträgliche Leistungsbedingungen durchzusetzen?«

Die Antwort geht in zwei Richtungen. Zum einen müssen in mehr Betrieben Leistungsvereinbarungen auf Basis einer Gefährdungsbeurteilung durchgesetzt

und weitere Erfahrungen damit gesammelt werden. Zum anderen wird man sich auch aus der Perspektive des Gesundheitsschutzes der Leistungs*entgelt*politik zuwenden müssen – ja mehr noch:



Dem Leistungsentgelt kommt eine besondere strategische Bedeutung für eine aktive Leistungs politik zu. Die besten Rahmenbedingungen für die Durchsetzung sozial zumutbarer und gesundheitsverträglicher Leistungsvorgaben bietet das Leistungsentgelt.

Dieser Hinweis mag verwundern, denken doch viele beim Stichwort Leistungsentgelt bzw. Leistungslohn an Akkord und den alten Spruch »Akkord ist Mord«. »Sind Leistungslohnsysteme nicht Teil des Problems, ist der Geldanreiz nicht das Motiv für die Beschäftigten, ihre Leistung permanent zu steigern?«, heißt es dann.

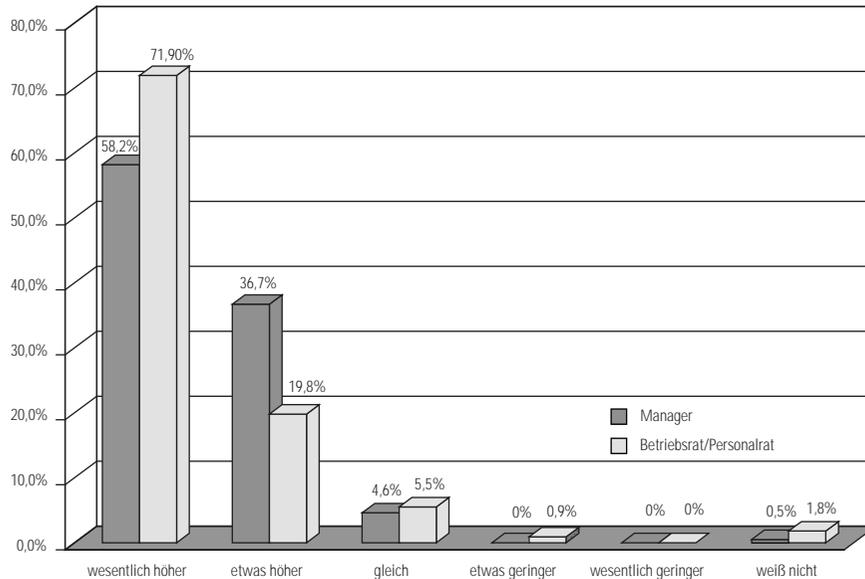
Auf den ersten Blick mag es scheinen, als würde mit dem Hinweis auf eine aktive Leistungsentgelt politik der »Bock zum Gärtner« gemacht. Doch es sprechen eine Reihe von Argumenten und praktische gewerkschaftliche Erfahrungen über mehrere Jahrzehnte hinweg für die grundlegende Orientierung, dem wachsenden Leistungsdruck auch und gerade mit einer Strategie entgegenzutreten, die dem Leistungsentgelt den Vorzug vor Zeitentgelt (Zeitlohn und Gehalt) gibt.

Früher war in den Betrieben noch häufiger zu hören: »Im Zeitlohn kann man es schon mal ruhiger angehen lassen, da steht man sich besser als im Akkord«, oder »die Angestellten haben einen ruhigen Lenz, trinken Kaffee und haben nicht so eine Arbeitshetze wie die Arbeiter«. Dieser Eindruck war in seiner Pauschalität schon immer fragwürdig; heute stimmt er längst nicht mehr. Mittlerweile bestimmen Stress und Arbeitshetze den Alltag der meisten Beschäftigten.

Diese Entwicklung macht natürlich auch vor den Akkord- und Prämienbereichen nicht halt. Aber: Gerade die Zeitlohn- und Gehaltsbereiche sind besonders von der wachsenden Leistungsverdichtung betroffen. So haben die Unternehmen gerade hier systematisch die Leistungsschraube angezogen. In vielen Abteilungen ist heute das Arbeitstempo im Zeitlohn oder Gehalt genauso hoch oder sogar höher als im Akkord. Planzeiten, Termine, ständige Reduzierung von Personal und wachsendes Arbeitspensum lassen hier Bedingungen entstehen, die nichts mehr mit dem alten Zeitlohn oder dem Gehalt zu tun haben. Wie stark der Druck etwa in den Angestelltenbereichen gewachsen ist, zeigt eine Untersuchung des Tübinger Forschungsinstituts FATK: Nach übereinstimmender Einschätzung von Managern und Betriebsräten sind die Angestellten die Hauptbetroffenen der Leistungsverdichtung (Übersicht 6.22 zeigt die Antworten von Betriebsräten und Managern) (Bahnmüller 2001).

Übersicht 6/22:

Entwicklung der Leistungsanforderungen bei Angestellten – Frage: Wie haben sich die Leistungsanforderungen in ihrem Betrieb in den letzten Jahren entwickelt?



Quelle: Reinhard Bahnmüller (2001)

Einer der wesentlichen Gründe für diese Entwicklung liegt in den rechtlichen Ausgangsbedingungen. So gibt es in den Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträgen keine ausreichenden Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte zur Regelung von Leistungsvorgaben, Arbeitspensen und Personal für die Entgeltgrundsätze Zeitlohn und Gehalt. Nur in den Leistungslohnbereichen (Akkord und Prämie) existiert ein in der Praxis wirksames Geflecht aus Mitbestimmungsregelungen und Beteiligungsrechten, die eine kontinuierliche Einflussnahme auf Leistungsbedingungen und Leistungsvorgaben für Interessenvertretung und Beschäftigte erst möglich machen.

Natürlich wird auch hier an der Leistungsschraube gedreht. Aber die Verkürzung von Taktzeiten, die Erhöhung von Leistungsvorgaben oder auch die Reduzierung von Personal in einer Prämiengruppe unterliegen der Mitbestimmung. Zudem können die Beschäftigten dort Leistungsvorgaben reklamieren, und auch Zeitanteile für bezahlte Pausen (persönliche Verteilzeit, Erholzeit) sind in den Tarifverträgen definiert oder betrieblich festzulegen.

Mit der Entscheidung für ein Leistungsentgeltsystem werden Fragen der Leistungsbedingungen, Personalbemessung, Pausen, Termin- und Pensumvorgaben offiziell zum Gegenstand von Vereinbarungen und Aushandlungsprozessen. Es besteht die Chance auf ein stabiles und transparentes System von Verfahren und Vorschriften darüber, was Leistung ist, wie sie definiert und bewertet wird. Der allgemeingültige Leistungsmaßstab ist festgelegt und eine einseitige Verschiebung durch den Arbeitgeber ist nicht mehr möglich.

Letztlich sprechen auch machtpolitische Argumente für die Regelung der Leistungsbedingungen im Rahmen von Leistungsentgeltvereinbarungen. So sind die in der Praxis erprobten und allgemein akzeptierten arbeitswissenschaftlichen Verfahren zur Leistungsbeurteilung nahezu ausschließlich im Kontext von Leistungsentgeltsystemen entwickelt worden. Ob reproduzierbare Arbeitsbeschreibung, an die betrieblichen Bedingungen angepasste Leistungsbezugsgrößen, Verfahren zur Ermittlung von Erholzeiten, sachlichen Verteilzeiten, Stör- und Wartezeiten, Leistungsnormen usw. – das gesamte Spektrum der Instrumente stammt aus dem »Baukasten der Leistungsentgeltpolitik«. Zudem muss aus gewerkschaftlicher Sicht dem Umstand Rechnung getragen werden, dass das Management nach wie vor eine Leistungsregulation fast nur in Verbindung mit einem Leistungsentgelt akzeptiert und jeden anders gearteten Begründungskontext für die Formulierung eines Maßstabs für Pensum und Personal zum Tabu erklärt.

Um Missverständnisse zu vermeiden: All die Argumente, die bislang zusammengetragen wurden und die dem Leistungsentgelt eine strategische Schlüsselstellung für die gewerkschaftliche Leistungspolitik zuweisen, dürfen nicht so interpretiert werden, als sei das Leistungsentgelt eine Allzweckwaffe, deren Einsatz alle Probleme löst und selbst keine verursacht. Mit anderen Worten: Das Werben für eine aktive Leistungsentgeltpolitik wird *nicht* von der Auffassung getragen, dass außerhalb des Leistungsentgelts keine Leistungspolitik gemacht werden kann, überall und sofort Leistungsentgelt eingeführt werden sollte, die Einführung eines Leistungsentgelts problem- und voraussetzungslos möglich wäre. Es bedeutet vielmehr, dass sich die Interessenvertretung bei ihren Entscheidungen darüber bewusst sein muss, dass die besten Ausgangsbedingungen für eine aktive Leistungspolitik eben im Leistungsentgelt zu finden sind. Sollte leistungspolitischer Handlungsbedarf in einem Bereich, in einer Gruppe oder einer Abteilung bestehen, muss das unbedingt bei der Erarbeitung der eigenen Vorgehensweise berücksichtigt werden.

6.5.3 Entgeltgrundsätze im Überblick

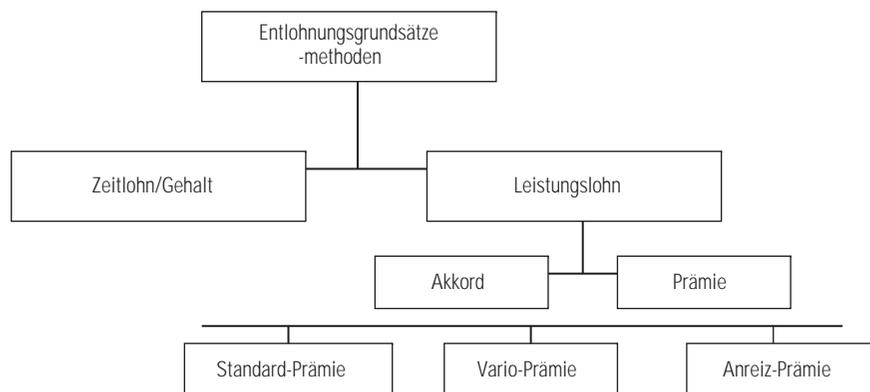
Wenn die Wahl des Entgeltgrundsatzes nicht nur über Verdienstmöglichkeiten der Beschäftigten entscheidet, sondern auch für die Ausgestaltung der Leistungsbedingungen von zentraler Bedeutung ist, muss geklärt werden: Was versteht man

arbeitsrechtlich unter Entgeltgrundsätzen, welche gibt es und wer entscheidet, wo welcher Entgeltgrundsatz angewandt wird?



Unter Entgeltgrundsätzen versteht man die übergeordneten, allgemeinen Vorschriften, nach denen die Entlohnung in einem Betrieb oder einer Abteilung geregelt wird. Traditionell wird zwischen Zeitlohn bzw. Gehalt, Akkord und Prämienlohn und ergebnisbezogenen Entgelten unterschieden (Übersicht 6/23 zeigt die unterschiedlichen Entgeltgrundsätze und -methoden).

Übersicht 6.23
Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden nach den Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträgen



Vom Entgeltgrundsatz ist die *Entgeltmethode* zu unterscheiden:

Die Art und Weise der Durchführung der einzelnen Entgeltgrundsätze bezeichnet man als Entgeltmethode. Wie sieht das Beurteilungssystem für die Leistungszulage im Zeitlohn aus, wird im Einzel- oder Gruppenakkord gearbeitet, an welche Bezugsgröße wird die Prämie bemessen usw. – all das sind Fragen, die im Rahmen der Ausgestaltung der Entgeltmethode zu entscheiden sind.

Sowohl über die Auswahl der Entgeltgrundsätze als auch über die Ausgestaltung der Entgeltmethode hat der Betriebsrat ein umfassendes Mitbestimmungsrecht, das sich aus dem Betriebsverfassungsgesetz heraus ergibt. Hier heißt es unter § 87 Abs. 1 Ziff. 10:



Der Betriebsrat hat über »Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung« mitzubestimmen.

Die Mitbestimmung des Betriebsrats erstreckt sich bei leistungsbezogenen Entgelten auch auf die *abverlangte Leistung* und die dafür gezahlte Vergütung. Nach § 87 Abs. 1 Ziffer BetrVG gilt die Mitbestimmung bei der »Festsetzung der Akkord- und Prämienätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren«.



Akkord- und Prämienlöhne sind nach der ständigen Rechtsprechung des BAG dadurch gekennzeichnet, dass bei ihnen die Leistung des Arbeitnehmers gemessen und mit einer Bezugsleistung verglichen wird. Die Höhe der Vergütung richtet sich dabei nach dem Verhältnis beider Leistungen zueinander (vgl. etwa BAG 26. Juli 1988 – 1 AZR 54/87 oder BAG 15. Mai 2001 – 1 ABR 39/00).

Diese Mitbestimmungsrechte sind in engem Zusammenhang mit den Tarifverträgen zu sehen. So ist etwa in einer Reihe der Rahmentarifverträge der Metall- und Elektroindustrie ausdrücklich geregelt, welche Entgeltgrundsätze zulässig sind, dass der Betriebsrat über Einführung, Anwendung und Änderung mitzubestimmen hat und eine entsprechende Betriebsvereinbarung abzuschließen ist.

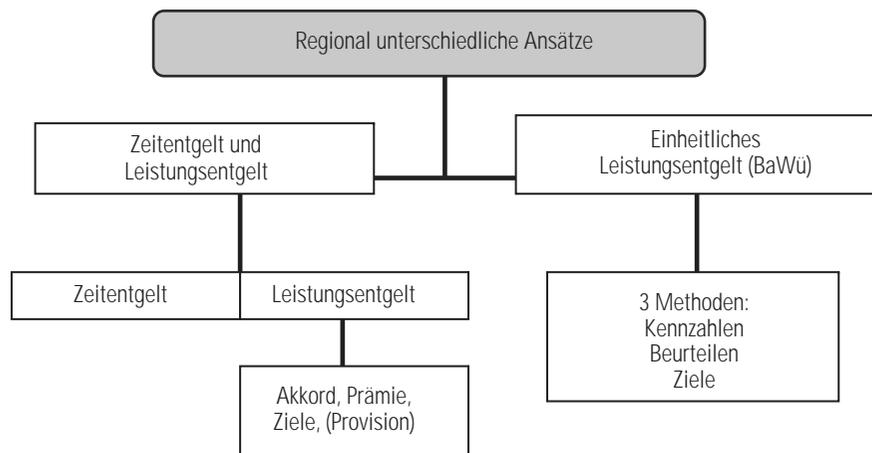
Für die Praxis der Interessenvertretungsarbeit folgt daraus, dass



- der Betriebsrat darüber mitbestimmen kann, welche Arbeiten in welchem Entgeltgrundsatz vergeben werden,
- ohne Zustimmung des Betriebsrates der Arbeitgeber weder Entgeltgrundsatz noch Entgeltmethode ändern kann,
- der Betriebsrat ein Initiativrecht hat und die Änderung eines Entgeltgrundsatzes verlangen kann,
- der Betriebsrat bei Akkord und Prämie und bei vergleichbaren leistungsbezogenen Entgelten über die Höhe der Leistung und der Vergütung mitbestimmen kann.

Die wohl wichtigste rechtliche Veränderung im Bereich der Metall- und Elektroindustrie ist die Einführung der *Entgelt-Rahmentarifverträge* (ERA). Sie beinhaltet neben einer neuen Eingruppierungssystematik auch die Neuordnung der Ent-

Übersicht 6.24:
Neuordnung der Entgeltgrundsätze und -methoden nach ERA



geltgrundsätze und -methoden. Im bundesweiten Vergleich der neuen Tarifverträge lassen sich jenseits von Details zwei Konzepte unterscheiden: Während die eine Variante auch künftig die Trennung von Zeitentgelt und Leistungsentgelt aufrecht erhält, hebt die zweite Variante die klassische Systematik auf und regelt nur noch ein einheitliches Leistungsentgelt, das mit den drei Methoden *Beurteilung*, *Kennzahlen* (analog zum Prämienentgelt) und *Zielvereinbarungen* bestimmt wird (Übersicht 6/24 zeigt die neue Systematik nach ERA).

Neben den Unterschieden in der Systematik haben die folgenden Neuerungen eine besondere Bedeutung für die betriebliche Praxis der Entgelt- und Leistungs-politik:



Durch die Aufhebung der Trennung von Arbeitern und Angestellten gelten einheitliche Bestimmungen zu den Entgeltgrundsätzen nunmehr für alle Beschäftigten. Damit wird für die Angestelltenbereiche eine rechtliche Hürde übersprungen. Zukünftig sind auch hier Formen des Leistungsentgelts zulässig. Zudem enthalten die Flächentarifverträge der Metall- und Elektroindustrie erstmals Regelungen zum Zielentgelt.

6.5.4 Leistungsbezogene Entgeltformen (Akkord, Prämie, Zielentgelt)

Wie groß die strategische Bedeutung des Leistungsentgelts für die betriebliche Leistungs-politik ist, wurde bereits herausgearbeitet. Doch Leistungsentgelt ist nicht gleich Leistungsentgelt. So gibt es erhebliche arbeitsrechtliche und leistungs-politische Unterschiede zwischen einem Akkordsystem, Prämienentgelten und einer Zielvereinbarung. Und selbst innerhalb einer dieser Entgeltgrundsätze kann die Spannweite zwischen den einzelnen Modellen so groß sein, dass etwa aus leistungs-politischen Gründen von dem einen Prämienmodell dringend abgeraten werden muss, während mit dem anderen die Leistungsbedingungen der Beschäftigten durchaus verbessert werden können.

Akkord

Der traditionelle Leistungslohn ist der *Akkord*. Er basiert auf dem Prinzip des finanziellen Lohnanreizes. Die Unterschreitung einer zuvor definierten Zeitvorgabe führt zu einer direkt proportionalen Erhöhung des Verdienstes. Die Festsetzung der Vorgabezeiten ist in den meisten Tarifverträgen detailliert geregelt und erfolgt auf Basis der tariflichen Normalleistung.

War der Akkord früher im industriellen Produktionsbereich die wichtigste Entlohnungsform, hat er in den letzten Jahrzehnten seine Rolle mehr und mehr eingebüßt. In vielen Bereichen sind Akkordsysteme aus technisch-organisatorischen Gründen heute nicht mehr praktikabel. So schwindet durch den Einsatz computer-gestützter Anlagen und verketteter Systeme der Anteil beeinflussbarer Zeiten an der direkten Tätigkeit. Lohnanreizsystemen, die sich wesentlich auf die Verbesserung einzelner Teilvorgänge beziehen, wird damit die Grundlage entzogen.

Prämienentgelt

Aufgrund dieser Entwicklung nimmt zunehmend das *Prämienentgelt* die Stelle des Akkords im Bereich des Leistungsentgelts ein. Mit anderen Worten: Der Akkord ist tariflich und praktisch ein Auslaufmodell.

Was versteht man unter Prämienentgelt?



Arbeitswissenschaftlich und tarifrechtlich ist das Prämienentgelt ein Entgeltgrundsatz, in dem das Entgelt in Relation zu einer bestimmten Leistung, die auf mess- oder zählbaren Bezugsgrößen aufbaut, gezahlt wird.

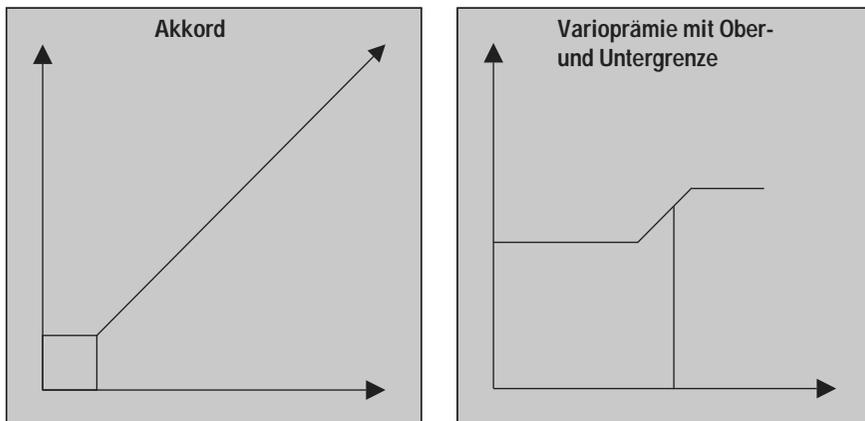
Im Unterschied zum Akkord enthalten die Tarifverträge meist nur allgemeine Rahmenregelungen. So entstehen betriebliche Gestaltungsspielräume, die durch umfassende Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte abgesichert sind. Das bietet ei-

nerseits die Chance, betrieblich bessere Regelungen als im Akkord durchzusetzen. Zudem lässt die tarifvertragliche Flexibilität eine bessere Anpassung der Prämie an die jeweiligen betrieblichen Bedingungen zu. Hervorzuheben ist dabei vor allem die Variationsbreite, die bei der Gestaltung des Verhältnisses von Entgelt und Leistung sowie bei der Auswahl und Ausgestaltung der Leistungsparameter möglich ist. Mit Stückzahlen, Zeiten, Anlagennutzungsgrad, Qualität oder Produktivität sind nur einige mögliche Bezugsgrößen benannt, die betrieblich vereinbart werden können. Diese Flexibilität macht das Prämienentgelt zu einer modernen Entgeltform, die einen fairen Leistungskompromiss und eine angemessene Verdienstchance ermöglicht. Andererseits gibt es in der betrieblichen Praxis auch Prämienmodelle, die eine erhebliche Verschlechterung gegenüber dem Akkord darstellen. Unter Abwägung der Vor- und Nachteile stellen Prämienmodelle aus gewerkschaftlicher Sicht sowohl eine Alternative zum nicht mehr zeitgemäßen Akkord als auch zum Zeitentgelt (Zeitlohn und Gehalt) dar. Der Vorteil liegt angesichts der wachsenden Leistungsverdichtung vor allem in der Mitbestimmung des Betriebsrates über Penum (Zeit, Stückzahl, Nutzungsgrad usw.) und Personalbemessung. Für die leistungspolitische Debatte von besonderer Bedeutung ist die Tatsache, dass das Prämienentgelt nicht notwendigerweise mit einem Entgeltanreizsystem verbunden sein muss:



Im Prämienentgelt kann eine Leistungsobergrenze als Überforderungsschutz definiert werden. Dabei wird neben einer Soll-Leistung auch eine sozial zumutbare und gesundheitsverträgliche Leistungsobergrenze festgelegt.

Übersicht 6.25:
Vereinfachtes Lohn-/Leistungsdiagramm



In der Praxis kann diese »Leistungsphilosophie« heute am besten mit *Standard- oder Varioprämien* durchgesetzt werden. Beide Entgeltmodelle setzen nicht auf die ständige Unterbietung von Vorgabezeiten nach dem Motto »Hauptsache Stückzahl«, sondern auf die Einhaltung einer planbaren und vorbestimmten Arbeitsleistung, die lediglich bei der Varioprämie auf eine Optimierung durch begrenzten Lohnanreiz setzt (Übersicht 6/25 zeigt eine vereinfachte Darstellung des Verhältnisses von Entgelt- und Leistung bei Akkord und Varioprämie).

Als weitere wichtige Regelungen, die im Rahmen eines Prämienentgelts für akzeptable Leistungsbedingungen sorgen, sind folgende Punkte hervorzuheben:



- Das Prämienmodell muss auf sachbezogenen mess- oder zählbaren Bezugsgrößen aufbauen und die Leistungsvorgaben müssen durch die Beschäftigten beeinflussbar sein. Mit diesem – in den meisten Tarifverträgen verankerten – Grundsatz sind Kennzahlen wie Umsatz, Ertrag usw. ebenso wie Leistungsbeurteilungssysteme als Parameter für den entgeltwirksamen Leistungsanreiz ausgeschlossen.
- Verteil- und Erholzeiten sind bei der Leistungsbemessung angemessen zu berücksichtigen.
- Stör- und Wartezeiten dürfen nicht zu Lasten der Beschäftigten gehen, sondern sind mit dem Durchschnittsverdienst zu vergüten. Dabei ist es in der betrieblichen Praxis natürlich weder sinnvoll noch praktikabel, jede Unterbrechung als Störzeit melden zu müssen. Gerade unter den Bedingungen moderner Gruppenarbeit mit ihrer Integration indirekter Tätigkeiten empfiehlt es sich, Grenzen festzulegen. Grenzen, die angeben, für welche Art der Störung oder welche Dauer der Störung die Gruppe die Verantwortung übernimmt und für welche nicht.
- Neue Leistungsvorgaben dürfen nur bei technisch-arbeitsorganisatorischen Änderungen gemacht werden. Damit werden die Beschäftigten vor der ständigen Erhöhung des Arbeitspensums geschützt.
- Reklamationsrechte für die Beschäftigten sind entweder in den Tarifverträgen verankert oder müssen in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden.

Eine Zusammenstellung dieser Punkte und anderer Punkte in Form eines Rasters für eine Betriebsvereinbarung enthält Übersicht 6/26. (Ausformulierte Entwürfe für solche Vereinbarungen können bei der örtlichen IG Metall angefordert werden. Ausführliche Hinweise zur Gestaltung von Prämienmodellen finden sich bei Ehlscheid/Meine/Vogt 2006.)

Übersicht 6/26:**Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen zum Prämienlohn**

1. Geltungsbereich
2. Menschengerechte Arbeitsbedingungen
3. Prämienbezugsgrößen
4. Datenermittlung
 - 4.1 Reproduzierbare Arbeitsbeschreibung
 - 4.2 Zulässige Methoden der Datenermittlung, z. B.
 - Vereinbaren
 - Messen von Ist-Zeiten
 - Rechnen von technisch bedingten Zeiten - Planzeiten
 - 4.3 Einzelheiten zu den verschiedenen Methoden 5. Erholungszeit/persönliche Zeit
6. Rüstzeit und sachliche Verteilzeit
7. Von Fall zu Fall abzugeltende Zeiten
8. Verfahren zur Vereinbarung der Soll-Zeiten bzw. Soll-Daten
9. Prämienlohn/Prämienleistung Auswählen aus a), b) oder c):
 - a) Feste Standardprämie

Für die Einhaltung der Prämienendleistung wird der Prämienendlohn gezahlt. Dieser beträgt ... % des Tariflohns der jeweiligen Lohngruppe. Unterschreitungen der Prämienendleistung führen zu keiner Verdienstminderung. Geschäftsleitung und Betriebsrat überprüfen die Ursachen.
 - b) Vario-Prämie

Für die Einhaltung der Prämien-Soll-Leistung wird ein Prämienlohn von ... % des Tariflohns der jeweiligen Lohngruppe gezahlt. Über- bzw. Unterschreitungen der Prämien-Soll-Leistung um plus/minus 5 % führen zu einer entsprechenden Änderung des Prämienlohns, wenn sie vom Arbeitnehmer zu vertreten sind.
 - c) Anreizprämie

Die Prämienausgangsleistung beträgt ... % der tariflichen Bezugsleistung. Der Prämienausgangslohn beträgt ... % des Tariflohns. Die Prämienendleistung beträgt ... % der tariflichen Bezugsleistung, der Prämienendlohn beträgt ... % des Tariflohns. Die Prämienlohnlinie verläuft proportional. Die Prämienendleistung muss erreichbar sein. (Achtung: Bei einer Anreizprämie muss ein Korrekturfaktor für unbeeinflussbare Zeiten vereinbart werden!)
10. Eventuell Regelungen zur Gruppenarbeit und zur Soll-Personalbesetzung
11. Änderungen von Soll-Zeiten, Soll-Daten und der Soll-Personalbesetzung
12. Paritätische Prämienkommission
13. Einführungszeitpunkt und Kündigung

Quelle: Ehlscheid/Meine/Vogt (2006)

Zielvereinbarung

Jenseits tarif- und arbeitsrechtlicher Fragen kann auf Grundlage der aktuellen betrieblichen Entwicklungen Zielvereinbarung wie folgt definiert werden:



In der Praxis ist das Etikett »Zielvereinbarung« ein Sammelbegriff für höchst unterschiedliche Managementmethoden und Entgeltformen. Gemeinsam ist ihnen, dass Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern (einzelne Beschäftigte, Abteilungen, Teams, ganze Unternehmensbereiche) »Abmachungen« über anzustrebende Ziele treffen. Das bedeutet, dass sowohl die Zielarten (Kennzahlen) als auch die Zielhöhe (Erfüllungsgrad) »ausgehandelt« werden.

Die Ziele werden häufig von übergreifenden Unternehmenszielen »abgeleitet« und in konkrete Teil- und Unterziele für die unterschiedlichen Unternehmensebenen »übersetzt«. Sie sollen in einer festgelegten Zielperiode erreicht werden.

Das Spektrum von Zielvereinbarungen mit einem variablen Entgelt ist breit. Es reicht von der Vereinbarung von Umsatzzahlen für Verkäufer über Zielsysteme, die mit ähnlichen Kriterien wie klassische Leistungszulagen arbeiten bis hin zur Vereinbarung von Terminen im Rahmen von Projektarbeit. Auch Zielvereinbarungen als eine Art »verschleierter« Leistungslohn sind aus der Praxis bekannt. Dabei werden mess- oder zählbare Größen wie z.B. Vorgabezeiten oder Stückzahlen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten vereinbart. Solche Formen der variablen Vergütung sind nicht neu. Bislang wurden sie allerdings fast ausschließlich als Leistungsvereinbarung für das Top-Management eingesetzt. Neu ist, dass sich Zielvereinbarungen nunmehr auch im mittleren Angestelltenbereich, teilweise auch im gewerblichen Bereich sowie in der öffentlichen Verwaltung finden.

Für die arbeitsrechtliche Einordnung entgeltrelevanter Zielvereinbarungen sind zwei Fälle zu unterscheiden:



Im Geltungsbereich von Tarifverträgen, die keine variable Vergütung auf Basis von Zielvereinbarungen regeln, handelt es sich um eine übertarifliche Zulage, die zusätzlich zum Leistungs- oder Zeitentgelt gezahlt wird. Regeln Tarifverträge Zielvereinbarungen, dann ist das Zielentgelt ein Entgeltgrundsatz, der die klassischen Leistungsentgeltformen ergänzt.

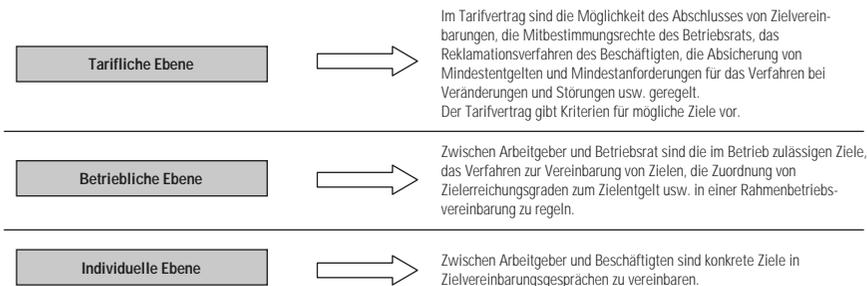
Eine differenzierte leistungs- und entgeltpolitische Betrachtung darf die *Risiken*, die mit Zielvereinbarungen verbunden sind, nicht verschweigen. So kann es passieren,

- dass Ziele vereinbart werden, die durch die Beschäftigten nicht beeinflussbar sind,
- dass mit ständig neuen Zielen an der Leistungsschraube gedreht wird und
- dass unter dem Deckmantel »Vereinbarung« Ziele einseitig durch Vorgesetzte vorgegeben werden.

Trotz dieser Risiken hat man sich beispielsweise in der IG Metall für eine tarifliche Regulierung und nicht für eine grundlegende Ablehnung entschieden. Ausschlaggebend dafür war und ist die Einschätzung, dass aus Sicht der traditionell gut regulierten Akkord- und Prämiensysteme die Einführung von Zielvereinbarungen zwar eine Verschlechterung der rechtlichen und leistungspolitischen Rahmenbedingungen darstellt. Dies gilt allerdings nicht für die bislang unregulierten Angestelltenbereiche. Durch Zielvereinbarungen können hier die Leistungsbedingungen zum Thema gemacht und neu geregelt werden. (Bei Ehlscheid/Tondorf 2006 findet sich eine ausführliche Darstellung der Zielvereinbarungsproblematik.)

Es sollte aber bedacht werden, dass eine solche Strategie nur dann Erfolg verspricht, wenn die leistungspolitische Qualität der betrieblichen Zielvereinbarungen nicht allein durch individuelles »Kräftemessen« zwischen dem Vorgesetzten und den Beschäftigten entschieden wird. Denn wer hierbei in der Mehrzahl der Fälle unterliegt, muss nicht weiter erläutert werden. Deshalb ist die Interessenvertretung gefordert, die tariflichen Rahmenregelungen durch eine Betriebsvereinbarung zu konkretisieren. In ihr gilt es, verbindliche »Haltegriffe« zu verankern, die den Beschäftigten bei Aushandlung, Kontrolle und Korrektur von Zielen die Möglichkeit geben, ihre Interessen einzubringen (Übersicht 6/27 zeigt die tarifrechtlich definierten Regelungsebenen für Zielvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie).

**Übersicht 6/27:
Zielvereinbarung – der tarifrechtliche Rahmen**



Quelle: Ehlscheid/Meine/Vogt (2006)



Bei der betrieblichen Regelung von Zielvereinbarungen sollte die Interessenvertretung besonderes Augenmerk legen auf

- den Geltungsbereich der Zielvereinbarung,
- die Vorauswahl der Zielarten,
- die Dauer der Zielperiode,
- die Festlegung der Verdienstspannen,
- die Verfahren für Zielvereinbarungsgespräche,
- Dokumentation der Vereinbarungen,
- die Art und Weise der Ermittlung der Zielerreichung,
- die Festlegung der Informations- und Eingriffsrechte des Betriebsrates und
- das Verfahren bei Streitigkeiten.

In der Übersicht 6.28 (auf Seite 166) finden sich die wichtigsten Regelungsgegenstände und Regelungsinhalte, die – unter Berücksichtigung der jeweiligen tariflichen Bestimmungen – in einer Rahmenbetriebsvereinbarung Zielentgelt festgehalten werden sollten.

Fazit

Die IG Metall empfiehlt ihren Betriebsräten bei der Suche nach dem geeigneten Entgeltgrundsatz von folgender *Faustformel* auszugehen:



Dort, wo die organisatorischen, rechtlichen und politischen Voraussetzung vorliegen, sind Prämienentgelt (Kennzahlenvergleich nach ERA) dem Zielentgelt vorzuziehen. In Bereichen, in denen diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, sollte die Zielvereinbarung Vorrang vor dem Zeitentgelt haben.

Diese Faustformel hat sich in der betrieblichen Praxis vielfach bewährt. Natürlich besteht so lange kein Grund, am jeweils vereinbarten Entgeltgrundsatz etwas zu ändern, wie die Beschäftigten mit den herrschenden Leistungsbedingungen zurecht kommen. Wenn aber bei wachsender Leistungsverdichtung und einem steigenden Leistungsdruck Beschäftigten und die Interessenvertretung nach Lösungsansätzen suchen, dann kann die oben genannte Faustformel eine erste Orientierung für die zu formulierende Strategie bieten.

Übersicht 6.28: Wichtige Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung zum Zielentgelt

Regelungsgegenstand	Regelungsinhalt
1. Geltungsbereich	Es muss festgelegt werden, in welchen Abteilungen, Projekten, Gruppen usw. überhaupt Zielvereinbarungen gemacht werden dürfen. Bei der Auswahl der Bereiche sollte die Faustformel: »Prämienentgelt vor Zielentgelt und Zielentgelt vor Zeitentgelt« berücksichtigt werden.
2. Zielarten	Es muss eine Vorauswahl über Zielarten getroffen werden, aus denen dann bei einer Zielvereinbarung ausgewählt werden kann. Nur so kann vermieden werden, dass Ziele vereinbart werden, die durch die Beschäftigten nicht beeinflussbar sind.
3. Zielvereinbarungsperiode	In der Praxis ist es heute üblich, Zeiträume von etwa einem Jahr zu vereinbaren. Je nach Situation (Art des Zieles, Rahmenbedingungen usw.) können sich auch andere Zeiträume ergeben. Für die Rahmenbetriebsvereinbarung empfiehlt es sich, hier einen Korridor vorzugeben, der dann je nach Ziel und den spezifischen Bedingungen für die einzelne Vereinbarung konkret vereinbart wird.
4. Verhältnis von Entgelt und Zielerreichung	In der Rahmenvereinbarung wird weder die einzelne Zielart noch die Höhe des Zieles festgelegt. Die Interessenvertretung muss aber im Rahmen ihrer Mitbestimmung die Verdienstspannen bei unterschiedlicher Zielerreichung festlegen. Damit wird sichergestellt, dass die Verdienstmöglichkeiten der Beschäftigten nicht nur von ihrem Verhandlungsgeschick abhängen.
5. Verfahrensvorschriften für Vereinbarungsgespräche	Die Regeln, nach denen das Zielvereinbarungsgespräch abzulaufen hat, müssen definiert sein. So müssen den Beschäftigten die vorgeschlagenen Ziele durch den Vorgesetzten erläutert werden und sie das Recht haben, ihrerseits Ziele vorzuschlagen. Den Vorschlag für die Ziele sollten die Beschäftigten rechtzeitig vor dem Gespräch in schriftlicher Form vom Vorgesetzten erhalten, damit eine angemessene Vorbereitung möglich ist.
6. Dokumentation der Vereinbarung	Nur durch eine »saubere« Dokumentation wird letztlich für den Konfliktfall eine überprüfbare Reklamationsmöglichkeit eröffnet. Neben den Zielen sollten unbedingt die Rahmenbedingungen festgehalten werden, die für die Zielerreichung von Bedeutung sind. Dazu gehören auch Maßnahmen, die der Arbeitgeber für die Zielvereinbarung zu erfüllen hat.
7. Feststellung der Zielerreichung	Vorgesetzter und Beschäftigter müssen feststellen, in welchem Umfang Ziele erreicht wurden. Bei Meinungsverschiedenheiten über den Grad der Zielerreichung greift entweder ein tariflich festgelegtes oder ein betrieblich zu vereinbarendes Verfahren.
8. Informations- und Eingriffsrechte des Betriebsrats	Mit jeder neuen Zielvereinbarung wird die Leistung neu festgelegt. Dies erfordert eine permanente Ausübung der Kontroll- und Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte auch nach Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung. Deshalb müssen Informations- und Eingriffsrechte des Betriebsrates festgelegt werden.
9. Verfahren bei Streitigkeiten	Neben dem Grad der Zielerreichung können auch andere Fragen zum Streitgegenstand werden. So kann es strittig sein, ob die vereinbarten Rahmenbedingungen sich geändert haben usw. Für diese und ähnliche Fälle sollte unbedingt ein Reklamationsverfahren fixiert werden. Am besten eignet sich eine paritätische Kommission, die die Streitigkeiten regelt.

Die Tabelle enthält eine Auswahl der wichtigsten Regelungsgegenstände. Die Interessenvertretung muss auch die unterschiedlichen Bestimmungen der einzelnen Tarifverträge beachten.

6.5.5 Methodische Datenermittlung als Haltelinie

Auch wenn es unter dem Aspekt der Leistungsbegrenzung zunächst ungewöhnlich erscheinen mag, kommt der methodischen Datenermittlung und der Arbeitswissenschaft eine wachsende Bedeutung für die gewerkschaftliche Leistungs politik zu. Soll der »Arbeit wieder ein Maß« gegeben werden, stellt sich die Frage, auf welchem Weg die betriebliche Normierung der Leistung erfolgen soll. Macht man etwa den einzelnen Beschäftigten oder eine Gruppe zum einzigen Referenzpunkt für die Bestimmung der Leistung, läuft man angesichts der Kräfteverhältnisse Gefahr, Leistungsstandards zu entgrenzen. So lässt sich in der Automobilindustrie beobachten, dass Arbeitssysteme, die beispielsweise mit MTM ausgetaktet sind, bessere Arbeits- und Leistungsbedingungen haben als Bereiche mit »ausgehandelten« Vorgaben. Unter diesen Bedingungen werden methodisch ermittelte Daten zur »Haltelinie« für die Sicherung akzeptabler Leistungsbedingungen.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Das ist *kein* Appell für die umfassende Einführung von Stoppuhr, Zeitaufnahme und Leistungsbeurteilung in allen Bereichen. Aber das Spektrum der Datenermittlungsmethoden ist breiter als gedacht und lässt sich auf die unterschiedlichen Bezugsgrößen, Ziele und verschiedene Arbeitsbedingungen zuschneiden. Für die gewerkschaftliche Strategiebildung folgt daraus, dass man dem verbreiteten Mythos vom »Ende der Zeitwirtschaft« nicht erliegen darf. Daten liegen meist vor und können – natürlich unter Abwägung der jeweiligen Chancen und Risiken – zum Ausgangspunkt für eine Leistungsbe messung gemacht werden.



Bei der Leistungsbe messung sollte die konkrete Vorgehensweise der Interessenvertretung von der Prüfung folgender Faktoren abhängen:

- Seriengröße (Masse-, Serien- oder Einzelfertigung),
- Varianten- und Typenvielfalt,
- Organisationsprinzipien (eher »tayloristische« Konzepte oder »ganzheitlicher Ansatz«),
- derzeitige Leistungsbedingungen (hoher Leistungsdruck oder informelle bzw. formelle Freiräume).

Am Ende einer solchen Kette von Prüfungen kann dann eine Entscheidung über die Art der Leistungsbezugsgröße (z.B. Soll-Zeiten, Nutzungsgrad, Produktivität, Zahl der zu bearbeitenden Fälle usw.) und das Verfahren zur Leistungsbe messung stehen. Bei der Auswahl der Ermittlungsverfahren sind unter den heutigen betrieblichen Bedingungen mit hoher Varianten- und Typenvielfalt, kleinen Losgrößen usw. verstärkt »schlanke« oder »weiche« Methoden wie »Selbstaufschreibung«, »Schätzen und Vergleichen« oder »Vereinbarung auf Basis von Erfahrungswerten«

**Übersicht 6.29:
Die wichtigsten Methoden der Datenermittlung in der Zeitwirtschaft**

Messen von Ist-Zeiten (ohne Beurteilung des Leistungsgrades)	Vereinbaren	Rechnen von technisch bedingten Zeiten
Messen von Ist-Zeiten mit Leistungsgradbeurteilung (Zeitstudie)	Planzeiten – Zusammensetzen – Interpolieren – Regressionsrechnung	MTM-Systeme (und andere Systeme vorbestimmter Zeiten)
Schätzen und Vergleichen	Befragen	Selbstaufschreiben

Methoden zur Ermittlung von Verteil-, Stör- und Ausfallzeiten

Verteilzeitstudie	Multimomentstudie (Zählen)	Maschinendatenerfassung (MDE)
-------------------	----------------------------	-------------------------------

Quelle: Ehlscheid/Meine/Scherbaum (2006)

gefragt, die mit weniger Aufwand realisiert werden können als etwa die klassische Zeitaufnahme mit Leistungsgradbeurteilung. (Übersicht 6/29 enthält die gängigen Datenermittlungsmethoden.)

Unabhängig von der gewählten Methode gibt es einige Anforderungen, die aus gewerkschaftlicher Sicht immer erfüllt sein müssen:



- Ausgangspunkt für die Leistungsbemessung sind die Bedingungen im Arbeitssystem und die menschliche Leistungsfähigkeit.
- Die Bedingungen müssen nachvollziehbar bzw. reproduzierbar beschrieben sein.
- Ermittelte Leistungsvorgaben sollten möglichst repräsentativ sein.
- Das Zustandekommen der Vorgaben muss für die Beschäftigten kontrollierbar und damit reklamierbar sein.

Die hier genannten Kriterien sind nicht auf den klassischen Leistungslohnbereich beschränkt. Sie können auch bei ganzheitlichen Arbeitsorganisationskonzepten und in indirekten Bereichen sichergestellt werden. Und auch bei Zielentgeltsystemen können methodisch ermittelte Daten und Erfahrungswerte die Grundlage für eine Leistungsvereinbarung bilden.

6.5.6 Neue Wege gehen – Leitbilder und Strategien einer modernen Leistungspolitik

Eine erfolgreiche betriebliche und gewerkschaftliche Leistungspolitik erschöpft sich nicht in der rezeptbuchhaften Anwendung von vorgefertigten Instrumenten und Methoden. Sie gleicht gerade heute mehr denn je einem Lern- und Suchprozess, in dessen Verlauf Erfahrungen gesammelt, bewährte Konzepte weiterentwickelt und neue erprobt werden müssen.

So muss aktuell eine Antwort auf die leistungspolitischen Probleme in den indirekten Zeitlohn- und Gehaltsbereichen gefunden werden. Ohne Übertreibung kann gesagt werden, dass gerade dort die Achillesferse der gewerkschaftlichen Leistungspolitik liegt. Diese Bereiche sind traditionell leistungspolitisch nicht reguliert – folglich wächst die Leistungsverdichtung oft ins Unerträgliche und »Arbeiten ohne Ende« gehört schon wie selbstverständlich zum Arbeitsalltag der Beschäftigten. Bislang ist es Betriebsräten und Gewerkschaften nicht gelungen, hier eine deutliche Verbesserung zu erzielen.

Dass die arbeits- und tarifrechtliche Situation die Handlungsmöglichkeiten einschränkt und nur der Wechsel des Entgeltgrundsatzes diesen Mangel beseitigen kann, wurde hinreichend erläutert. Doch zwischen dieser Einsicht und der Realisierung in der betrieblichen Praxis liegt ein weiter Weg, der mit einer ganzen Reihe von Hürden gepflastert ist, die eine aktive Leistungspolitik erschweren. Thesenartig lassen sich folgende Punkte zusammenfassen:

Die spezifische Leistungssituation

Auch wenn sich die Leistungsbedingungen dahingehend angleichen, dass alle Bereiche einem verstärkten leistungspolitischen Zugriff unterworfen sind und Leistungsdruck und Arbeitshetze zu einem gemeinsamen Problem aller Beschäftigtengruppen werden, gibt es doch gravierende Unterschiede, in welcher Art Leistung abgefordert wird. Die Unterschiede ergeben sich vor allem aus der gewählten Arbeitsorganisation, der Art der Tätigkeit und der abgeforderten Qualifikation. Drei Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung: Erstens herrscht gerade bei gering formalisierten und hoch qualifizierten Tätigkeiten eine Arbeits- und Leistungssituation vor, bei der das Arbeitsergebnis und damit die Leistung der Beschäftigten erst über längere und unregelmäßige Zyklen sichtbar werden. Während in den un-

mittelbaren Produktionsbereichen die klassische stückzahl- oder zeitbezogene Betrachtung die Leistungssituation in einem Arbeitssystem widerspiegelt und zur Leistungsbemessung herangezogen werden kann, ist dies bei Planungs-, Steuerungs- oder Entwicklungstätigkeiten nicht ohne weiteres der Fall. Hinzu kommen zum Zweiten eine wachsende Varianten- und Typenvielfalt und ständig wechselnde Kundenanforderungen, die in einer ganzen Reihe von Arbeitssystemen dazu führen, dass der Arbeitsumfang für die einzelnen Aufträge ständig schwankt. Drittens hängt die Leistungssituation und Leistungsfähigkeit in solchen Arbeitssystemen vielfach von einem komplexen Zusammenspiel höchst unterschiedlicher Faktoren ab. Das reicht vom Qualifikationsstand der Projektmitarbeiter, über die technische Ausstattung bis hin zu den geforderten Qualitätsstandards.

Das alles ist für eine unternehmerische Leistungs politik, die sich an Vorgaben orientiert, welche nicht aus den spezifischen Bedingungen des Arbeitssystems, sondern direkt aus Kostenzielen, Preisvorgaben oder Umsatzzahlen abgeleitet werden, kein Problem. Anders stellt sich die Situation für eine aktive gewerkschaftliche Leistungs politik dar. Ihr Problem besteht darin, dass sie für eine kollektive Regulierung von Leistungsvorgaben nachvollziehbare Leistungsparameter, Kennzahlen oder Bezugsgrößen braucht, die von den Beschäftigten beeinflussbar sind. Dass dies an einem Montagearbeitsplatz die hergestellten Stückzahlen sein können, liegt auf der Hand. Aber woran bemisst und wie reguliert man die Leistung eines Konstrukteurs, wenn man ihm nur Vorgaben machen will, die sich aus seiner Arbeitssituation ergeben und die er auch beeinflussen kann?

Schwieriger Dialog

Auch auf Seiten der Beschäftigten gibt es Einstellungen, Haltungen und Wertorientierungen, die, trotz einer in den Belegschaften weit verbreiteten Kritik am steigenden Leistungsdruck und dem »Arbeiten ohne Ende«, eine skeptische Haltung gegenüber einer kollektiven Regulierung der Leistung befördern. So gilt insbesondere Höherqualifizierten ihre Leistung als nicht messbar. Meist unausgesprochen gibt es auch die Befürchtung, dass mit dem zu vereinbarenden Leistungskompromiss die letzten Poren im Arbeitstag oder die eigenen Unzulänglichkeiten erst aufgedeckt werden. Zudem gibt es, insbesondere mit der Einführung von Zielvereinbarungskonzepten, die ja auch als eine Art Leistungskompromiss vom Management in der Vergangenheit offeriert wurden, teilweise schlechte Erfahrungen. Weitere wichtige Faktoren sind die arbeitsinhalten Interessen der Beschäftigten, ihre positive Einstellung zur Leistung und die gestiegenen Ansprüche auf mehr Selbstständigkeit und mehr Autonomie. Autonomieangebote der Arbeitgeber setzen gerade hier an. Selbststeuerung von Arbeitszeit und Leistung erscheint attraktiv, weil das berufliche Interesse und persönliche Verantwortungsgefühl gestärkt wird. Deshalb ge-

raten Gewerkschaften und Betriebsräte bei ihrem Bemühen, Arbeitszeit- und Leistungsstandards zu regeln, allzu häufig in Opposition zu den Beschäftigten. Auch die Beschäftigtengruppen, die sich akut überfordert fühlen und unter dem steigenden Stress besonders leiden, rufen nicht immer nach kollektiven Lösungen. Häufig befürchten gerade sie, dass sie mit dem Ruf nach einer Begrenzung der Leistungsanforderungen die individuelle Überforderung manifestieren.

Fehlende Erfahrungen

Während IG Metall, Betriebsräte und Beschäftigte über viele Jahrzehnte hinweg Erfahrungen in den unmittelbaren Produktionsbereichen gesammelt und kollektives Wissen erarbeitet haben, wie dort ein fairer Leistungskompromiss gestaltet werden kann, fehlen diese Erfahrungen im Bereich indirekter Tätigkeiten weitgehend.

Sicherlich kann man gegen die hier vorgetragene Auflistung der Hürden einwenden, dass nicht alle auf die indirekten Bereiche beschränkt sind, sondern ähnliche Entwicklungen auch im Bereich der unmittelbaren Produktion zu finden sind. Das ist nicht zu bestreiten. Aber dieser Einwand darf nicht dazu führen, dass die Bedeutung der genannten Hürden für die leistungspolitische Strategiebildung der Gewerkschaften unterschätzt wird. Gewerkschaften, Betriebsräte und Vertrauensleute sind vielmehr gut beraten, wenn sie sich bei ihrer leistungspolitischen Strategiebildung verstärkt darauf einstellen, dass die skizzierten Faktoren für immer mehr Bereiche im Betrieb prägend sein werden. Mit anderen Worten: Die Zukunftsfähigkeit der gewerkschaftlichen Leistungs politik hängt gerade auch davon ab, ob es gelingt, das bisherige leistungspolitische Brachland der indirekten Bereiche »urbar zu machen«. Dazu muss eine moderne Leistungs politik an klassischen Grundsätzen ansetzen und sie in mehrfacher Hinsicht ergänzen bzw. erweitern:

(1) Die leistungspolitische Philosophie, die dem klassischen Leistungslohn zu Grunde gelegen hat, bleibt Leitbild für die Zukunft. Grundlage gewerkschaftlicher Leistungs politik ist weiterhin ein »menschzentrierter« und »aufwandsorientierter« Leistungsbegriff, der sich an der gesundheitlichen und sozialen Verträglichkeit der Leistungsnormen ausrichtet. Ein solcher Leistungsbegriff steht damit gegen eine grenzenlose Ökonomisierung und Dynamisierung von Leistungsanforderungen und gegen eine Philosophie, die als Leistung nur das akzeptiert, was der Markt durch entsprechende Erträge goutiert und was zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beigetragen hat; er erneuert die klassische gewerkschaftliche Leistungs politik, die arbeitswissenschaftlichen Grundlagen menschengerechter Arbeitsgestaltung und die traditionelle tarifliche Leistungsregulation.

(2) Die Beschäftigten für eine aktive gewerkschaftliche Leistungs politik zu gewinnen, ist kein Selbstläufer. Trifft diese Einschätzung zu, dann wird die Implementierung einer leistungspolitischen Debatte – als Teil einer Politik der »guten

Arbeit« – und die Herstellung eines günstigen Umfeldes zur Durchsetzung der eigenen Vorstellungen zu einem relevanten strategischen Faktor für die gewerkschaftliche Interessenvertretungsarbeit im Betrieb. Das kann nur gelingen, wenn der Leistungsdruck und das »Arbeiten ohne Ende« betriebsöffentlich zum Thema gemacht, die Ursachen für die zunehmende Leistungsverdichtung analysiert und Lösungsvorschläge erarbeitet werden.

(3) Eine Schlüsselstellung bei der Formulierung und Durchsetzung einer neuen gewerkschaftlichen Leistungs politik nimmt die Suche nach geeigneten Leistungsparametern ein. Nachvollziehbare und von den Beschäftigten beeinflussbare Bezugsgrößen oder Kennzahlen müssen erst gefunden bzw. entwickelt werden – mit Stückzahl oder Minutenvorgaben wird sich in vielen Bereichen kein Leistungskompromiss definieren lassen. Bei der Suche nach geeigneten Leistungsparametern wird die Kunst auch darin bestehen, aus der Vielzahl der in den Unternehmen verwendeten Kennzahlen und Zielvorgaben diejenigen auszuwählen, die die Grundlage für einen akzeptablen Leistungskompromiss bilden können. Die Formulierung einer geeigneten Bezugsgröße oder Kennzahl hat aber nicht nur eine regelungstechnische Seite – angesichts der identifizierten Vorbehalte gegen eine kollektive Leistungsregulation kommt ihr auch eine Funktion in der politischen Mobilisierung zu. Nur wenn es Gewerkschaft und Betriebsrat gelingt, die Konturen einer praxistauglichen Leistungsvereinbarung zu skizzieren, werden sich die Beschäftigten für die Durchsetzung gewinnen lassen.

Dass den Beschäftigten selbst eine aktive Rolle bei der Suche nach geeigneten Leistungskennzahlen zukommt, darf dabei nicht vergessen werden. Klar sollte sein: Die Beschäftigten sind Experten in eigener Sache, sie kennen ihre Arbeits- und Leistungsbedingungen wie kein anderer. Ihr Produktionswissen gilt es zu mobilisieren, um die Grundlagen für einen Leistungskompromiss zu legen. (Wie dies in der Praxis gelingen kann, zeigt das Beispiel Airbus.)

(4) Gerade in komplexen Arbeitssystemen, wie wir sie im Bereich hochqualifizierter Produktionsarbeit und bei Planungs-, Steuerungs- und Entwicklungstätigkeiten finden, ist es von besonderer Bedeutung, dass neben der Regulierung der Arbeitsmenge durch Zeit oder Pensumsvorgaben auch andere Faktoren in die Betrachtung der Leistung einbezogen werden. Dazu gehören etwa der Qualifikationsstand und -bedarf im Arbeitssystem oder auch die spezifischen Anforderungen, die durch die Organisation der Arbeit und die Arbeitsumgebung entstehen. Letztlich geht es darum, Leistung ganzheitlich zu fassen und die Gesamtheit der Arbeits- und Leistungsbedingungen zu berücksichtigen. Dabei sind durchaus betriebliche Situationen denkbar, in denen der Clou der Leistungsvereinbarung gar nicht in der Fixierung eines Pensums liegt, sondern gerade die Bedingungen fixiert werden, unter denen die Vorgaben erfüllt werden können.

(5) Nicht nur die Art der Bezugsgröße oder der Kennzahl ist von Interesse. Natürlich bemisst sich die Qualität einer Leistungsvereinbarung auch an der Höhe oder der Intensität der geforderten Leistung. Wie aber wird die gefunden bzw. definiert? Denkbar wäre, die Festsetzung der Leistungsvorgaben einfach dem freien Spiel der Kräfte zu überlassen und gänzlich auf dezentrale und offene Aushandlungsprozesse durch die Beschäftigten zu setzen. Sicherlich liegen hier auch Chancen für eine Re-Politisierung der Leistungsfrage. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen aber deutlich: Ohne ein Netzwerk von tariflichen und betrieblichen Rahmenregelungen, die Interventionsrechte von Beschäftigten und Interessenvertretungen sicherstellen, marktunabhängige Referenzpunkte für die Leistungsdefinition bzw. -vereinbarung beschreiben und einen Überforderungsschutz regeln (Transparenz und Reklamierbarkeit der Leistungsvereinbarung), ist die Gefahr viel zu groß, dass eine quasi »privatisierte Leistungsbemessung« den Einzelnen weitgehend schutzlos den scheinbaren Sachzwängen des Marktes aussetzt.

(6) Arbeitszeit- und Leistungs politik bilden nicht nur aus Sicht des Managements, sondern auch für die Gewerkschaften eine strategische Allianz. Klar ist: Das Eine kann nicht ohne das jeweils Andere gedacht und erfolgreich gestaltet werden. Alle Untersuchungen zeigen, dass Leistungsdruck bei den Arbeitszeiten eine dominierende Rolle spielt. So nutzt die beste Arbeitszeitregelung den Beschäftigten wenig, wenn die leistungspolitischen Rahmenbedingungen sie dazu zwingen, permanent ihre Arbeitszeiten auszuweiten. Umgekehrt ist die Definition eines Pensums im Rahmen einer Leistungszielvereinbarung nur sinnvoll, wenn auch die Grenzen der Arbeitszeit berücksichtigt wurden.

(7) Leistungs politik kann aus gewerkschaftlicher Sicht heute weniger denn je als »reine Schutz politik« betrieben werden, welche die Beschäftigten vor Leistungsanforderungen im Sinne klassischer Stellvertreter politik quasi »abschirmt«. Sie muss vielmehr den arbeitsinhaltlichen Zugang zur Leistung bei den Beschäftigten positiv unterstützen, ihre Ansprüche an professionelle Arbeit aufgreifen und fördern. Insofern bezieht sich ein positiver gewerkschaftlicher Leistungsbegriff auch auf die stoffliche Seite des Verwertungsprozesses. Dort, wo Benchmarks oder Renditevorgaben nur auf Kosten der Gesundheit der Beschäftigten durch überlange Arbeitszeiten und unzumutbare Pensen realisiert werden können, setzt er der Verwertungslogik Grenzen. Diese »Grenzziehung« bedarf einer Politisierung der Leistungsdebatte – auch im Sinne einer offenen Auseinandersetzung darüber, was unter den heutigen Bedingungen als Leistung akzeptabel und zumutbar ist. Diese Debatte ist mit den Beschäftigten selbst zu führen, die ihre individuellen Interessen in die Auseinandersetzung um Leistungsstandards einbringen.

Literatur

- Bahn Müller, R. (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltspolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe. München und Mering.
- Brunkhorst, Ch./Burkhard, O./Scherbaum, M. (Hrsg.) (2006): Eine neue AERA. Tarifverträge für die Zukunft, Hamburg.
- Ehlscheid, Ch./Meine, H./Vogt, W. (2006): »Wie viel Geld für wie viel Leistung?« Entlohnungsgrundsätze und Leistungsbedingungen, in: Ehlscheid, Ch./Meine, H./Ohl, K. (Hrsg.), Frankfurt a.M., S. 202ff.
- Ehlscheid, Ch./Meine, H./Scherbaum, M. (2006): »Die Zeiten werden härter«. Datenermittlung für die Zeitwirtschaft, in: Ehlscheid, Ch./Meine, H./Ohl, K. (Hrsg.), Hamburg, S. 318ff.
- Ehlscheid, Ch./Meine, H./Ohl, K. (Hrsg.) (2006): Arbeit – Entgelt – Leistung, Frankfurt a.M.
- Ehlscheid, Ch./Tondorf, K. (2006): Zielvereinbarung zwischen Managementmethode und Entgeltgrundsatz, in: Brunkhorst, Ch./Burkhard, O./Scherbaum, M. (Hrsg.), Hamburg, S. 100ff.
- Fergen, A./Pickshaus, P. (2007): Der Arbeit wieder ein gesundes Maß geben. Neue arbeitspolitische Ansätze im Projekt Gute Arbeit, in: Wagner u.a. (Hrsg.) (2007).
- ISF München/Trinks, K./Döhl, V. (2006): Zur gegenwärtigen Arbeits- und Leistungssituation in den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, Broschüre der IG Metall, Frankfurt a.M.
- Sauer, D. (Hrsg.) (2002): Dienst – Leistung(s) – Arbeit, München.
- Wagner, H. u.a. (Hrsg.) (2007): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld, Hamburg.
- Wagner, H. (2002): Leistungspolitik im flexiblen Kapitalismus – eine Zukunftsfrage für die Gewerkschaften, in: Sauer, D. (Hrsg.) (2002), S. 61ff.

Betriebliches Praxisbeispiel

Airbus

Mit ERA Arbeitsdruck begrenzen

Für die Betriebsräte bei Airbus sind die ersten Schritte gemacht, um mit Hilfe von ERA ein neues Leistungsentgelt für alle Beschäftigten gestalten zu können und gleichzeitig Arbeits- und Leistungsdruck einzugrenzen. Betriebsräte und Beschäftigte haben in Workshops Kriterien entwickelt, wie Leistung gesteuert werden kann. Seit im vergangenen Jahr die Konzernkrise eskalierte, bei der ein Einsparprogramm inklusive Werksverkäufen und Personalabbau beschlossen wurde, liegt das Projekt zum Leistungsentgelt allerdings zunächst auf Eis. Für die Betriebsräte der einzelnen Standorte hat die Sicherung von Arbeitsplätzen jetzt Priorität.

Auf Betriebsversammlungen oder in Gesprächen vor Ort ist der steigende Arbeits- und Zeitdruck einständiges Thema: Die Zeitvorgaben sind eng gesetzt, die Teams ausgedünnt oder überlastet, ständig kommen neue Aufgaben hinzu, häufig wird an mehreren Projekten gleichzeitig gearbeitet. Dazu kommt, dass Vorgaben und Zuständigkeiten nicht immer klar sind, überflüssige Tätigkeiten den Aufgabenkatalog aufblähen und Vorgesetzte Prioritäten falsch setzen. Die Folge: Viele Beschäftigte arbeiten länger und länger, die Arbeitszeitkonten sind voll, Plusstunden verfallen häufig.

Verschärft wird die Situation durch das Target Costing (Zielkostenrechnung). An den Kostenvorgaben, die auf die einzelnen Abteilungen heruntergebrochen werden, ist ebenso wenig zu rütteln wie an Zeitvorgaben des Kunden. »Aber wie die Ziele umgesetzt werden, darüber müssen wir verhandeln«, sagt Betriebsrat Udo Nobel. Beispielsweise über die Zusammensetzung von Teams.

Mit dem neuen Entgeltrahmenabkommen (ERA) gibt es nicht nur die Chance, Einkommen zu sichern oder zu verbessern, sondern Beschäftigte auch vor ständiger Überlastung zu schützen. Bislang war es jedoch unüblich, bei den Tarifangestellten, der größten Arbeitnehmergruppe bei Airbus, Leistungen zu messen und Belastungen zu ermitteln, um sie letztlich im Interesse der Beschäftigten zu regulieren.

Der Gesamtbetriebsrat hat – unterstützt vom IG Metall Projekt Gute Arbeit – Mitte 2006 eine Umfrage unter den Tarifangestellten der sechs norddeutschen Standorte von Airbus gestartet. Ziel war herauszufinden, wie die Beschäftigten Leistung und Belastung aus ihrer Sicht beurteilen. 20% der Tarifangestellten beteiligten sich an der Befragung.

Das Ergebnis: Drei Viertel der Befragten gaben an, dass Terminsetzung die wesentlichste Vorgabe ist. Daneben gelten Vorgaben zu Qualität und Kosten. Somit gibt es verschiedene Vorgaben und Kennzahlen, die Basis für Zielvereinbarungen

sein könnten. Zwei Drittel sind der Meinung, dass nicht genügend Personal vorhanden ist, um die Arbeit zu bewältigen, und über die Hälfte ist davon überzeugt, dass die Arbeit innerhalb der vereinbarten Arbeitszeit nicht zu leisten ist. Darüber hinaus wird die Belastung mit zunehmendem Alter als gesundheitlich problematisch empfunden. Auch viele der bis 25-Jährigen sind der Meinung, dass die Belastungen nicht über das ganze Arbeitsleben hinweg durchzuhalten sind. Genügend Gründe, um das Thema Leistungsregulierung auch im Angestelltenbereich zu bearbeiten.

Die Ergebnisse der Umfrage hat der Gesamtbetriebsrat in einer Broschüre veröffentlicht und damit allen zugänglich gemacht.

Lässt sich Leistung überhaupt messen? Und wenn ja, wie? Das war eine der zentralen Fragen auf Workshops von Betriebsräten und Beschäftigten. Fazit: Die Workshops zeigten, dass es auch in Angestelltenbereichen möglich ist, Kennzahlen zu finden, mit denen die Leistung eines Teams definiert und reguliert werden kann und die als Bezugsgröße in einer Zielvereinbarung dienen könnte. Eine allgemeingültige Formel gibt es allerdings nicht: Jede Abteilung und jedes Team muss eigene Maßstäbe ermitteln, die aus Sicht der Beschäftigten geeignet sind für ein künftiges Leistungsentgelt. Gute Kennziffern zeichnen sich dadurch aus, dass Beschäftigte sie beeinflussen und ggf. reklamieren können, und dass keine inhumanen Ziele, etwa ein niedriger Krankenstand, definiert werden.

Ziel des Gesamtbetriebsrates wird es auch weiterhin sein, in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf Basis des ERA ein neues Leistungsentgelt für alle Beschäftigtengruppen zu finden und auf diesem Weg Arbeits- und Leistungsverdichtung einzudämmen. Das muss jetzt allerdings zunächst zurückstehen. Nachdem die Umfrage bei den Angestellten gemacht worden war, kam die Krise im Konzern.

Weitere Informationen

Airbus ist ein europäischer Flugzeughersteller mit Unternehmenssitz in Toulouse, Frankreich. Das Unternehmen mit weltweit 56.000 Beschäftigten wies im Jahr 2006 einen Umsatz von 25,2 Milliarden Euro aus. In Deutschland entwickeln und produzieren etwa 22.000 Mitarbeiter – davon 10.000 Tarifangestellte, 2500 AT-Angestellte und 8200 Lohnempfänger – an sieben Standorten Teile für Verkehrsflugzeuge. Von den sieben Werken unterliegen sechs der ERA-Vereinbarung im Tarifgebiet Küste. Kontakt: Gesamtbetriebsrat, Udo Nobel, Udo.Nobel@airbus.com

7. Alternsgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeit

Werner Feldes

7.1 Demografische Entwicklung und betrieblicher Altersstrukturwandel

7.1.1 Herausforderung Demografie

Der demographische Wandel ist eine der zentralen gesellschaftlichen und betrieblichen Herausforderungen. Geringe Geburtenzahlen bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung haben in den vergangenen Jahrzehnten zu einer deutlich veränderten Zusammensetzung der Altersstruktur der Bevölkerung in den hochentwickelten Industrieländern geführt. Besonders betroffen sind Europa und Japan, das im Alterungsprozess am weitesten ist. Dort steigt der Bevölkerungsanteil der über 60jährigen von 23% im Jahr 2000 bis 2040 auf 39%. In den Ländern der EU werden in 40 Jahren 34% der Bevölkerung entweder schon im Ruhestand sein oder kurz davor stehen, das sind 13 Prozentpunkte mehr als heute. Was für die Bevölkerung gilt, trifft auch auf die Erwerbsbevölkerung zu. Bis 1990 war etwa ein Drittel aller Erwerbstätigen unter 30 Jahre. Heute ist dieser Anteil auf 20% zurückgegangen. Die meisten Beschäftigten sind heute zwischen 35 und 45 Jahren alt. Sie bilden das Rückrat der Innovations- und Leistungsfähigkeit in der Industrie und den Dienstleistungssektoren. ArbeitnehmerInnen in höherem Alter sind in den Betrieben jedoch kaum noch zu finden. Frühverrentungen, Vorruhestand, geblockte Altersteilzeit und Personalabbau haben dazu geführt, dass nicht einmal jeder zweite (45%) der 55 bis 64-Jährigen heute noch im Arbeitsleben steht, bei den über 60-Jährigen sogar nur noch 23%. Es fehlen allerdings nicht nur Ältere. Als Folge des Rückgangs der Bevölkerung ist auch der Anteil der jüngeren Erwerbsfähigen tendenziell rückläufig, sodass betriebliche Engpässe bei der Nachwuchsrekrutierung entstehen können. Andererseits ist der Trend zur Ausgliederung Älterer zugunsten von Produktivitätssteigerung und Gewinnentwicklung ungebrochen. Beides lässt das Durchschnittsalter in den Betrieben in den nächsten Jahren rapide steigen.

Eine Politik den vorzeitigen Übergang in die Altersrente zu erschweren – wie sie bereits seit Ende der 1990er Jahre von der rot-grünen Koalition praktiziert wurde –, verschärft die fortschreitende Alterung der Belegschaften. Die Einbußen, die mit dem vorgezogenen Ruhestand verbunden sind, sind so hoch, dass vielen Beschäftigten die Möglichkeit genommen ist, trotz irreversibel geschädigter Gesundheit aus dem Arbeitsleben auszuschneiden. Die Jahrgänge der so genannten Baby-

Fakten zum demografischen Wandel

- Die Lebenserwartung steigt. Sie ist seit 1970 um sieben Jahre gestiegen und liegt bei Männern bei 74,4 und für Frauen bei 80,5 Jahren.
- Aufgrund niedriger Geburtenzahlen wird die Bevölkerung in Deutschland von heute rund 82 Millionen Menschen bis zum Jahr 2050 auf voraussichtlich 70 Millionen Menschen abnehmen.
- Das Durchschnittsalter der Bevölkerung wird Prognosen zufolge von heute 40 Jahren bis 2050 auf dann 48 Jahre steigen.
- Der heute große Bevölkerungsanteil der 30- bis 40-Jährigen wird in zehn bis fünfzehn Jahren den »Altersberg« der ab 50-Jährigen innerhalb der Erwerbsbevölkerung bilden.
- Die Veränderung der Alterszusammensetzung hat bereits eingesetzt. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt heute zwei Jahre höher als Anfang der 1990er Jahre und dies trotz vielfach fortgesetzter frühzeitiger Verrentung.
- Das Durchschnittsalter von Belegschaften wird künftig weiter ansteigen. Der Anteil der ab 50-Jährigen an allen Erwerbspersonen wird sich von heute 21,6% (das sind rund neun Millionen Menschen) bis 2010 auf voraussichtlich 26,6% (rund 11,5 Millionen Menschen) erhöhen.
- Prognosen besagen: Das Verhältnis der über 60-Jährigen zu den Personen im Erwerbsalter (20-60 Jahre) steigt. Beträgt es heute etwa 40 Ältere je 100 20-60-Jährige, so steigt es bis 2050 – je nach Prognose – auf 80-100 Ältere je 100 20-60-Jährige.

Quelle: Reindl u.a. 2004

Boomer-Generation der 1950er und 1960er Jahre des letzten Jahrhunderts werden deshalb schon in wenigen Jahren bis zu 60% aller Beschäftigten ausmachen. Erst nach 2020 nimmt die Zahl der älteren Beschäftigten aus dieser Generationengruppe mit Erreichen der Rentenaltersgrenze deutlich ab. Wenn sich der Anstieg des tatsächlichen Rentenzugangs fortsetzt und die Erwerbsbeteiligung Älterer weiter zunimmt (IAT-Altersübergangsreport 2005-04), wächst die Bedeutung der älteren Generation für die Produktivität, Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit in den Betrieben und Verwaltungen. Mit dem gesellschaftlichen und betrieblichen Altersstrukturwandel entstehen neue Aufgaben für die betriebliche Organisation der Arbeit und für die Sicherung und Entwicklung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen. Vollkommen ungeklärt ist dagegen,

- wie sich das Arbeitsangebot für Ältere am Arbeitsmarkt real erhöhen soll,
- wie eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit unter den gegebenen Arbeits- und Leistungsbedingungen überhaupt denkbar ist und
- ob sich angesichts der weit verbreiteten Diskriminierung Älterer die Haltung der Unternehmen, Ältere dauerhaft zu beschäftigen, überhaupt mit Erfolg beeinflussen lässt.

Alternde Belegschaften – eine neue Herausforderung

- Wie lässt sich die betriebliche Arbeitsorganisation altersgerecht umgestalten und neue gesundheits- und leistungsgerechte Einsatzmöglichkeiten und Tätigkeitsfelder erschließen?
- Wie sollen die Belegschaften mit den steigenden Qualifizierungs-, Flexibilisierungs- und psychischen Anforderungen umgehen?
- Wie können die Beschäftigten ihre Qualifikation und Beschäftigungsfähigkeit über ein ganzes Erwerbsleben erhalten und verbessern?
- Wie kommen alternde Belegschaften mit der zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit der Wissensbasis ihrer Arbeit zurecht?
- Wie können ausgewogene altersgemischte Arbeitsstrukturen geschaffen werden, die einseitige Spezialisierung vermeiden und die Kompetenzen bei Jüngeren und Älteren systematisch fördern?
- Wie können die Erfahrungen älterer Beschäftigter in die betrieblichen Innovationsprozesse einbezogen werden?

7.1.2 Demografische Mythen

Mit dem demografischen Wandel sind insbesondere für die sozialen Sicherungssysteme neue Belastungen verbunden. Der zweifellos vorhandene Kostendruck ist jedoch nicht auf eine demografiebedingten »Kostenexplosion« zurückzuführen, sondern ist vielmehr das Ergebnis einer Einnahmeproblematik in den Sozialkassen, Resultat einer sinkenden Lohnquote der ArbeitnehmerInnen und schwindender Beitragseinnahmen wegen Arbeitslosigkeit und ungesicherten Erwerbsverläufen. Das sind längst keine Gründe, das Horrorszenario einer vergreisenden Gesellschaft im Generationenkonflikt und im Verteilungskampf um die »letzten Ressourcen« heraufzubeschwören.

Mit demographischen Mythen wird systematisch Politik gemacht, wenn es darum geht, Kürzungen bei der Rente und Leistungsausgrenzungen im Gesundheitswesen durchzusetzen und für Verschlechterungen von Altersübergangsregelungen zu sorgen. Die dabei verwendeten Langzeitprognosen erweisen sich in aller Regel nicht nur als haltlos, sondern sie sind geradezu schädlich für die Bewältigung der Krise in den Sozialsystemen. Je später ArbeitnehmerInnen den Betrieb verlassen, desto weniger Chancen haben jüngere Menschen am Arbeitsmarkt. Länger arbeiten heißt zudem, die Arbeitslosigkeit zu erhöhen und die Beanspruchung der Gesundheit auszudehnen. Statt die Alterung der Gesellschaft regelmäßig als Killerargument für »unumgängliche Strukturreformen« zu missbrauchen, ließen sich in den kommenden Jahrzehnten die Einkommen der zukünftigen Rentnergenerationen und sozialstaatliche Aufgaben durch eine gerechtere Verteilung der steigenden Produktivität finanzieren.

Entdramatisiert werden müssen auch die Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Volkswirtschaft. Für einen durch den demografischen Prozess ausgelösten generellen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials fehlen hinreichende wissenschaftliche Belege. Der Tatsache, dass es schon heute für bestimmte Qualifikationen und in bestimmten Regionen und Branchen an Arbeitskräften mangelt (Reindl u.a. 2004), stehen Annahmen und Prognosen gegenüber, dass in den nächsten Jahren noch mit einer Zunahme des Erwerbspersonenpotenzials zu rechnen ist (vgl. Kistler 2006).

Neben dem Arbeitsangebot von Arbeitslosen und der Unterbeschäftigung vor allem bei Frauen ist noch eine stille Reserve von weiteren 2,7 Millionen Personen zu beachten. Selbst bei einer weniger optimistischen Betrachtung wird für die nächsten 10-15 Jahre immer noch mit einem nur leicht rückläufigen Arbeitskräftepotenzial gerechnet. Wie stark dieses letztlich abnimmt, hängt insbesondere von der Zuwanderung ab.

7.1.3 Altersgerechte Arbeit – Fehlanzeige

Ungeachtet der demografischen Prognosen verfolgen die meisten Betriebe eine Strategie, den Alterungsprozessen in den Belegschaften mit Entlassungen und Vorruhestandsmaßnahmen entgegenzutreten und damit notwendige Investitionen in die Altersgerechtigkeit von Unternehmensstrukturen und Arbeitssystemen zu Lasten des Arbeitsmarktes und der Alterssicherungssysteme zu lösen. Ihre betriebliche Personal- und Innovationspolitik ist nach wie vor jugendzentriert. Sie klammert ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weitgehend aus personalwirtschaftlichen Maßnahmen aus oder sieht allenfalls soziale Maßnahmen (z.B. die Einrichtungen von »Schonarbeitsplätzen«, Vorruhestandsregelungen) für diese Gruppe vor. Dies führt dazu, dass Älteren zu geringe Chancen für das Weiter-, Dazu- und Neulernen

IAT Gelsenkirchen, Projekt Altersübergangsmoitor

Bereitschaft der Betriebe zu Neueinstellung Älterer

- 15% der Betriebe würden grundsätzlich keinen 50+ einstellen.
- 54% würden dies ohne Bedingung tun.
- 31% knüpfen an eine Einstellung älterer Bewerber Bedingungen (z.B. Eingliederungszuschüsse).
- Nur eine knappe Mehrheit äußert sich diskriminierungsfrei.
- Ein Teil davon stellt niemanden ein, ein weiterer Teil wird sich im Einstellungsfall aus vielen guten Gründen anders verhalten als geäußert.
- Die Einstellungschancen Älterer sind faktisch gering.

Quelle: IAB Betriebspanel 2002

Falsche Beschäftigungsstrategien

- Unternehmen rekrutieren fast ausschließlich junges Personal. Arbeitnehmer/innen über 40 haben nahezu keine Einstellungschance.
- Die Leistungsbedingungen sind jugendzentriert und auf die maximale Verausgabung von Arbeitskraft in einem »kurzen« Arbeitsleben ausgelegt. Notwendige Investitionen in die Altersgerechtigkeit von Unternehmensstrukturen und Arbeitssystemen bleiben aus.
- Die meisten Unternehmen bewältigten bis heute ihre Krisen personalpolitisch durch massenhafte Frühverrentungen zu Lasten des Arbeitsmarktes und der Alterssicherungssysteme. Vorruhestand bzw. Altersteilzeit ist bei vielen Beschäftigten noch Teil der Lebensplanung.
- Personalentwicklung und Qualifizierung richten sich überwiegend auf die Jüngeren aus. Dies führt dazu, dass Älteren zu geringe Chancen für das Weiter-, Dazu- und Neulernen eingeräumt werden.

Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter orientiert sich noch überwiegend am Defizit-Modell des Alterwerdens.

eingeräumt werden. Ihre Personalentwicklung weist eher starre Züge auf – eine berufliche Weiterentwicklung ab dem mittleren Lebensalter findet kaum statt.

Solange die Betriebe ihre Nachfrage am Arbeitsmarkt problemfrei decken können, ist eine zukunftsorientierte Personalentwicklung nicht in Sicht. Damit bleiben auch die Einstellungschancen am Arbeitsmarkt für ältere Erwerblose absehbar ungünstig. Selbst Einstellungsbeihilfen ändern daran nicht viel. Viele Unternehmen sind in ihrer vorrangigen Ausrichtung am Shareholder Value und an hohen Renditen immun gegen Entwicklungen in ihrem Umfeld. Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich mit dem Altersstrukturwandel auseinander zu setzen und mittel- und langfristige Potenziale zu stärken, werden durch kurzfristige Planungshorizonte nicht entwickelt. Hinzu kommt die fehlende Alternskompetenz. Es mangelt nicht selten an Wissen über die tatsächliche Altersstruktur des Betriebes und es fehlen Kenntnisse, welche Maßnahmen geeignet sind, damit Beschäftigte gesund in Rente gehen können. Auch die Annahme, dass ältere Beschäftigte grundlegende Defizite bei ihrer Leistungsfähigkeit aufweisen, ist weit verbreitet und führt dazu, dass die Altersstruktur bei strategischen Unternehmensentscheidungen nicht berücksichtigt wird.

7.1.4 Neue Qualität der Arbeit für Ältere und Jüngere

Dass nur 45% der über 55-jährigen in Deutschland noch erwerbstätig sind, zeigt, dass gesund alt zu werden auf vielen Arbeitsplätzen nicht möglich ist. Steigende Leistungsanforderungen, eine verringerte Fertigungstiefe und die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation erzeugen in den Unternehmen erschwerte Bedingungen für eine dauerhafte Beschäftigung Älterer. Schon jüngere Beschäftigte sind heute

generell stärker von körperlichen Arbeits- und Umgebungsbelastungen betroffen als früher. Zwei Drittel der unter 30-Jährigen arbeiten immer oder häufig im Stehen. Sie bewegen auch deutlich mehr schwere Lasten als Beschäftigte in anderen Altersgruppen. Hier werden ohne Gegenmaßnahmen chronisch-degenerative Verschleißerkrankungen langfristig vorbereitet. Bei den psychischen Anforderungen erhalten wir ein anderes Bild. Hier ist es gerade die mittlere Altersgruppe der 30-44-Jährigen, die deutlicher als andere praktisch immer oder häufig von Zeit- und Termindruck betroffen ist.

Trotz des technischen und organisatorischen Wandels, der sich in der Arbeitswelt in den letzten Jahren vollzogen hat, sind die körperlichen Belastungen nicht verschwunden. Diese treten immer wieder neu auf, während die psychischen Belastungsformen sich weiter verbreiten und zunehmen (vgl. Oppolzer 2006). All dies führt dazu, dass drei Viertel aller Beschäftigten den Wunsch äußern, früher als mit 65 in Rente gehen zu können. Ein großer Teil der Beschäftigten ist pessimistisch, dass sie ihren derzeitigen Beruf auch noch mit 60 ausüben können. Jeder zweite Beschäftigte aus gewerblichen Bereichen sieht kaum Chancen, im Beruf bis 60 gesund zu bleiben.

Die Arbeits- und Leistungsbedingungen altersgerecht zu gestalten, ist zwar kurzfristig notwendig, aber aus längerer Sicht nicht ausreichend. Es kommt auch und vor allem auf eine präventive Arbeitsgestaltung und Personalplanung an, die bei den Jüngeren beginnt und die so langfristig wirken kann. Dazu muss in mehreren Handlungsfeldern gleichzeitig angesetzt und ein Paradigmenwechsel eingeleitet werden. Ein wesentliches Merkmal einer neuen Qualität von Arbeit wird sein müssen, den gesamten Erwerbs- und Berufsverlauf in den Blick zu nehmen und durch gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, arbeitsbegleitende Gesundheitsförderung, vorausschauende Personalpolitik und durch systematische Weiterbildung die Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit beständig zu fördern, damit keine Beschäftigtengeneration von der Teilhabe ausgegrenzt ist.

Dingend erforderlich sind aber auch Lösungen für gesundheitlich eingeschränkte ältere Beschäftigte, hier und jetzt. In den produktiven Betriebsbereichen beträgt der Anteil der Einsatzeinschränkungen bei den Arbeitern über 50 Jahre sehr häufig zwischen 40 und 50%. Der Anteil der Beschäftigten, der nach 30- 40 Erwerbsjahren gesundheitsbedingte, zum Teil mehrfache Einsatzeinschränkungen aufweist, nimmt mit steigendem Alter der Belegschaften zu. »Schonarbeit«, die früher für solche Beschäftigungsprobleme vorgehalten wurde, ist der betrieblichen Kostensenkung zum Opfer gefallen. Die Nachfrage nach einer einschränkungsgerecht gestalteten Arbeitsorganisation wächst jedoch stetig. Zum akuten Handlungsbedarf gehört also, frühzeitig zu erkennen, wenn ältere Arbeitnehmer/innen überlastet werden und die Gefahr der Frühverrentung durch integrative und einschränkungsgerechte Einsatz-

möglichkeiten zu vermeiden. Die Zugänge zur vorzeitigen Rente zu versperren, ist selbst Teil des Problems.

7.1.5 Eckpunkte der IG Metall zu einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik

Gestaltung des Altersstrukturwandels

Kostensenkungsprogrammen und eine verschärfte Wettbewerbs- und Standortdebatte erzeugen Arbeits- und Leistungsbedingungen, die für viele ein gesundes Älterwerden im Betrieb verhindern. Es geht daher nicht nur um die Anpassung der Arbeitsorganisation an die gewandelten Kompetenzen älterer Beschäftigter. Die gesundheitlichen Folgen verdichteter Arbeit durch hohen Zeit- und Verantwortungsdruck bei oft nur vermeintlich erweiterten Handlungsspielräumen erfordern eine neue Qualität der Arbeit für alle Beschäftigten.

Unternehmen und Interessenvertretungen sollten den Prozess des Älterwerdens rechtzeitig gestalten, indem sie durch gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung, vorausschauende Personalpolitik und durch systematische Weiterbildung die Beschäftigungs- und Innovationsfähigkeit vom Lebensalter abkoppeln. Der demografische Wandel ist aber nicht nur eine Herausforderung für die Innovationskraft der Betriebe. Es entstehen auch neue Regelungsbedarfe für eine gesundheitsgerechte Arbeitsorganisation und für die Leistungs politik. Auch die Themen lebenslanges Lernen, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement und betriebliche Sozialpolitik rücken stärker in den Mittelpunkt von Tarif- und Betriebspolitik.

In den Unternehmen stellt sich die Problematik alternder Belegschaften allerdings sehr unterschiedlich dar. Jeder Betrieb hat seine eigenen Ausgangsbedingungen, Prioritäten und Strategien. Gestaltungsansätze müssen somit von den praktischen Erfordernissen der betrieblichen Ebene und den Problem- und Bedarfslagen der Interessenvertretungen und der Beschäftigten her konzipiert werden. Es kommt dabei nicht nur auf den Sensibilisierungs- und Beratungsbedarf für Interessenvertretungen und Belegschaften an, sondern auf konkrete Lösungsansätze, wie sich das ganze Unternehmen frühzeitig auf den Altersstrukturwandel ihrer Belegschaft einstellen und ihn systematisch bewältigen kann.

Präventive Arbeitsgestaltung

Über die Chancen der Beschäftigungsfähigkeit Älterer wird nicht erst am Ende ihres Berufslebens entschieden. Entscheidend sind die dreißig Jahre im Arbeitsleben davor. Damit ist nicht das Altern oder das Alter das Problem. Die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit hängt eng mit den Arbeits- und Qualifikationsbedin-

gungen zusammen. Um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten nachhaltig zu verbessern, muss die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit (Arbeitsprozess, Arbeitsorganisation, Arbeitseinsatz) entsprechend alters- und altersgerecht gestaltet werden. Altersgerecht bedeutet, den besonderen Wandel der physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen bei älteren ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen. Ältere sind in der Regel nicht weniger, sondern anders leistungsfähig als Jüngere. Altersgerecht bedeutet, die arbeitslebenslange physische und psychische Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen zu fördern.

Eine sinnvolle Veränderungsstrategie ist die sorgfältige Analyse der betrieblichen Altersstruktur und die umfassende und ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung von alterskritischen Tätigkeiten an bestehenden und geplanten Arbeitsplätzen, Produktionsanlagen und Maschinen. So zeigt sich, wo Gestaltung von Arbeit und Arbeitssystemen ansetzen muss. Eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung hat dann das Ziel, Beschäftigung für die Dauer des Erwerbslebens zu sichern und die Gesundheit bis ins Rentenalter zu erhalten. Sie verhindert vorzeitigen Verschleiß der derzeitiger jüngerer und der Beschäftigten im mittleren Alter und ermöglicht die aktive und geplante Einbeziehung älterer Beschäftigter. Nachhaltig beschäftigungs- und gesundheitsichernd wirken auch Ansätze, die Lernförderlichkeit, Kompetenzentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung miteinander in Verbindung bringen. Dazu sollten die Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz untersucht und gemeinsam mit den Beschäftigten und Vorgesetzten abteilungsbezogene Maßnahmen der Weiterbildung entwickelt werden.

Weiterbildung und Personalentwicklung

Der immer schnellere Technologiewechsel und die permanenten Reorganisationsprozesse in den Unternehmen setzen neue fachliche und soziale Anforderungen an die Kompetenz der Beschäftigten. Die Bedeutung lebenslanger (Weiter-)Bildung für die dauerhafte Integration in das Beschäftigungssystem wächst, dagegen werden berufliche und betriebliche Erfahrung heute immer weniger anerkannt. Während aber von allen Beschäftigten die Bereitschaft zur Weiterbildung, Mobilität und Flexibilität gefordert wird, setzen vielen Unternehmen bei der Weiterentwicklung von Wissen und Fertigkeiten einseitig auf die Jüngeren. Gering Qualifizierte, Frauen, MigrantInnen und Ältere, die Weiterbildung am notwendigsten hätten, werden am wenigsten angesprochen.

Wenn berufliche Weiterentwicklung dazu beitragen soll, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu stärken und wenn auch der Leistungswandel im Erwerbsverlauf produktiv genutzt werden soll, müssen betrieblich und überbetrieblich Voraussetzungen für Lernmöglichkeiten und -zugänge geschaffen werden. Dazu gehört eine qualifizierte Personalentwicklung, gesetzliche und tarifliche Rechtsansprüche

für die einzelnen Beschäftigten auf Weiterbildung sowie geeignete Freistellungs- und Finanzierungsregelungen. In der betrieblichen Weiterbildung sind auch neue Schwerpunkte bei der Verbindung von Lernen und Arbeitsorganisation zu setzen. Lernen kann durch lernförderliche Arbeitsgestaltung zum integralen Bestandteil von Arbeit werden. Hierin liegen auch Chancen, die Zugangsbarrieren für lernun- gewohnte Beschäftigte abzusenken.

Übersicht 7.1: Gesetzliche Gestaltungsmöglichkeiten in Handlungsfeldern des betrieblichen Altersmanagements

Arbeitsgestaltung	§ 5 ArbSchG Gefährdungsbeurteilung 87 Abs. 1 Ziff. 7 BetrVG Alters- und gesundheitsrechte Arbeitsgestaltung 87 Abs. 1 Ziff. 8 BetrVG Sozialeinrichtung 87 Abs. 1 Ziff. 13 BetrVG Altersgerechte Gruppenarbeit §§ 90, 91 BetrVG Arbeitsgestaltung §§ 3 und 9 Abs. 3 ASiG Tätigkeit des Betriebsarztes
Personalplanung	§ 92 a BetrVG Ausgewogene Altersstruktur durch Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung § 95 BetrVG Auswahlrichtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen und Kündigungen § 102 Abs. 3 BetrVG Widerspruchsrecht im Falle von Kündigungen §§ 71, 81, 1 SGB IX Beschäftigungsquote und Beschäftigungspflicht
Altersübergang/ Rente	§ 75 BetrVG Benachteiligungsverbot wegen Überschreitung bestimmter Altersstufen und Gleichbehandlungspflicht § 2 AGG Anwendungsbereich § 7 AGG Benachteiligungsverbot § 12 AGG Maßnahmen und Pflichten des Arbeitgebers
Qualifizierung/ Personalentwicklung	§ 96 Abs. 2 Satz 2 BetrVG Teilnahme an betrieblichen und außerbetrieblichen Maßnahmen der Berufsbildung/ Förderung der Berufsbildung § 97 Abs. 2 BetrVG Anpassungs- und Umqualifizierung § 81 Abs. 4 SGB IX Förderung von Bildungsmaßnahmen
Arbeitszeitgestaltung/ Leistungspolitik	§ 87 Abs. 1 Ziff. 2 BetrVG Lage und Verteilung AZ § 81 Abs. 5 SGB IX Förderung von Teilzeit für schwerbehinderte Beschäftigte
Unternehmenskultur	§ 80 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG Förderung der Beschäftigung Älterer § 80 Abs. 1 Ziff. 2a BetrVG Vereinbarkeit Familie und Erwerbstätigkeit
Gesundheits-/ Eingliederungsmanagement	§ 84 Abs. 2 SGB IX Prävention § 28 SGB IX Stufenweise Eingliederung § 81 Abs. 4 SGB IX Behinderungsgerechte Arbeitsgestaltung

Gesundheitsprävention und Integration

Psychischer und körperlicher Gesundheitsverschleiß werden in den Betrieben häufig als individuelles Problem behandelt, wenn nicht gar ganz tabuisiert. Der konkrete Zuschnitt der Tätigkeit und die Arbeitsbedingungen generell besitzen jedoch eine Schlüsselfunktion bei der Entstehung und Entwicklung chronischer Erkrankungen. Die Arbeitswelt ist somit von besonders großer Bedeutung für eine kontinuierliche Präventionspolitik. Betriebliche Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement hat die Funktion, Ansatzpunkte aufzuzeigen und Maßnahmen umzusetzen, mit denen die gesundheitsschädlichen Belastungen wirksam und auf Dauer beseitigt werden und die die Gesundheitspotenziale der einzelnen fördern.

Mit steigendem Alter nimmt auch der Anteil der Beschäftigten mit Einsatzbeschränkungen zu. Es gilt daher geeignete Ansätze, Modelle und Rahmenbedingungen für eine dauerhafte Integration der Beschäftigten mit gravierenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu schaffen. Auch dabei haben präventive Ansätze und Maßnahmen der Gesundheitsförderung und Rehabilitation Vorrang vor einer bloßen Versorgung eingeschränkt arbeits- und leistungsfähiger Beschäftigter.

Arbeitszeitpolitik: die Balance von Arbeit und Leben gestalten

Der betriebliche Altersstrukturwandel und die gewandelten Lebensentwürfe der Generationen rücken auch die Fragen nach der Gestaltung von Arbeitszeit über den gesamten Zeitraum des Erwerbslebens und die Arbeitszeitgestaltung im Übergang zur Rente in den Mittelpunkt der Diskussion. Im Lebens- und Erwerbsverlauf wandeln sich die Lebensentwürfe und Zeitbedarfe. Menschen in Paarbeziehungen, Familien und Singles brauchen neue Gestaltungsspielräume, um Arbeitszeit, Pflegezeit, Erziehungszeit, Lernzeiten und Freizeit besser aufeinander abstimmen zu können. Um dem »Work-Life-Balance-Ansatz«, der das Ziel der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben in den einzelnen Lebensphasen verfolgt, überhaupt eine Chance geben zu können, müssen Arbeitszeit und Leistung Grenzen gesetzt werden. Erst durch eine tatsächliche Begrenzung der Arbeitszeiten führen finanziell abgesicherte individuelle und kollektive Optionen auf Verkürzung der Arbeitszeit bzw. zeitweilige Freistellung von der Erwerbsarbeit zu mehr sozialer Gerechtigkeit, Lebensqualität und wirklicher Zeitsouveränität.

Die Vorstellung, dass in einem Lebensarbeitszeitkonto in der Haupterwerbsphase durch längere Arbeitszeiten über Jahre Zeitguthaben aufgebaut werden, die im Alter durch eine abgesenkte Arbeitszeit wieder ausgeglichen werden, verkennt die Zielkonflikte, die damit verbunden sind. Das Abfordern einer hohen Leistungsintensität über längere Zeiträume führt häufig zu irreversiblen Gesundheits- und Leistungsdefiziten gegen Ende des Erwerbslebens bei gleichzeitigem Fehlen von rechtzeitigen und gesundheitsverträglichen Ausstiegsoptionen. Auf sozialpolitischer

Ebene kann angesichts von Massenarbeitslosigkeit und fehlender Beschäftigung für Ältere die gesellschaftliche Auseinandersetzung um einen sozialverträglichen frühzeitigen Altersübergang aus dem Beschäftigungssystem nicht beendet sein. In der ohnehin hoch angespannten »rush hour of life« kann es deshalb auch nicht um noch weitere (Arbeitszeit-)Belastungen gehen, sondern es muss eine gezielte Entlastung erreicht werden. Daraus folgt auch, dass der Nutzen von Langzeitkonten für Weiterbildungs- und Familienzeiten zu betonen ist und starke Rechte für entsprechende Entnahmemöglichkeiten gesichert werden müssen.

Berücksichtigung der Geschlechterperspektive

Gender-Mainstreaming im Handlungsfeld alternsgerechten Arbeitspolitik meint einen auf beide Geschlechter gerichteten Gestaltungsansatz (vgl. Kapitel 1.3). Der besondere Stellenwert des Gender-Mainstreamings innerhalb einer präventiven und alternsgerechten Arbeitspolitik basiert auf der Erkenntnis, dass Frauen und Männer zum einen geschlechterspezifisch unterschiedlichen Gesundheitsrisiken, Belastungen und Erkrankungen ausgesetzt sind. Darüber hinaus zeigen sich Geschlechterunterschiede auch beim Krankheitsverhalten und beim Umgang mit gesundheitlichen Belastungen und Präventionsangeboten.

Um Frauen und Männern die gleichen Chancen auf Beschäftigungsfähigkeit und auf Zugang zu Gesundheitsleistungen zu ermöglichen, ist es erforderlich, zunächst ihre spezifischen Lebenslagen, Arbeitssituationen und Bedürfnisse zu erkennen. Zur bedarfsgerechten Gestaltung von Arbeitsstrukturen und -prozessen gilt es Frauen und Männer sowie Beschäftigte im Kontext ihrer Erziehungsrollen und Betreuungsaufgaben zu berücksichtigen.

Alternsgerechte Unternehmenskultur

In einem Großteil der Unternehmen wird vielfach verdrängt, dass die Innovations- und Leistungsfähigkeit und die wirtschaftlichen Erfolge in naher Zukunft mit deutlich älteren Belegschaften zu sichern sind. Wo bisher Vorurteile und eine Ausgliederungspraxis den Umgang mit älteren Beschäftigten bestimmt haben, muss sich in einem relativ kurzen Zeitraum ein Einstellungswechsel gegenüber der zukünftig dominierenden Gruppe älterer ArbeitnehmerInnen vollziehen. Voraussetzung einer alternsgerechten Unternehmenspolitik ist eine Unternehmenskultur, die auf eine langfristige Personalentwicklung setzt. Sie betont einen fördernden und wertschätzenden Umgang mit den Humanressourcen der ganzen Belegschaft. Sie betonen das Thema des Älterwerdens in eine übergeordnete Strategie der Weiterentwicklung von Belegschaften und Belegschaftsstrukturen ein. Dazu gehören neue Leitbilder und Konzepte, mit denen die Arbeit Generationen übergreifend gestaltet werden kann. Es geht um eine integrative und ganzheitliche Einstellungs- und

Unternehmenspolitik, die sich an individuellen Kompetenzen und nicht an Alterskriterien orientiert.

7.2 Demografie-Check: Altersstrukturen analysieren und Gestaltungsaufgabe erkennen

Der gesellschaftliche und betriebliche Altersstrukturwandel erzeugt auf mehreren Handlungsfeldern neue Aufgaben für die betriebliche Organisation der Arbeit und für die Sicherung und Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen. Die Unternehmen werden sich zukünftig intensiver mit dem steigenden Anteil älterer Beschäftigter und einer alterns- und altersgerechten Personalpolitik befassen müssen. Auch die Politik der Interessenvertretung definiert sich zukünftig aus den Erwartungen und Interessen mehrerer Generationen über längere Zeithorizonte und ist somit auch als Zukunftsstrategie angelegt.

Der Alterungsprozess, der sich in den Unternehmen schon deutlich bemerkbar macht, ist Teil eines komplexen Zusammenspiels vieler unbekannter und schwer einschätzbarer Einflussgrößen. Die Thematik alternder Belegschaften stellt sich daher in den einzelnen Unternehmen, Branchen und Regionen sehr unterschiedlich dar. Einfluss auf die Altersstruktur nehmen vor allem die ökonomische Situation des Unternehmens, rentenrechtliche Vorgaben sowie die daraus abgeleiteten personalpolitischen Entscheidungen.

Kein Betrieb fängt bei Null an. Es liegen – je nach Ausgangsbedingung – meist schon unterschiedliche Erfahrungen mit der Umsetzung personalpolitischer Maßnahmen vor, die allerdings nur selten mit dem demografischen Wandel in Verbindung gebracht werden. Für Betriebe und Verwaltungen und ihre Interessenvertretungen ergibt sich daraus, dass sie »ihre« älter werdende Belegschaft rechtzeitig in den Blick nehmen, Problemlagen aufspüren und die Entwicklung aktiv gestalten müssen. Für ihr »Alternsmanagement« bedeutet das vielfach, dass die innerbetrieblichen Strukturen und vorhandenen Maßnahmen oft nur stärker auf die Anforderungen des demografischen Wandels auszurichten sind. Ein erster Schritt zur altersgerechten Arbeitsgestaltung sollte die Analyse der aktuellen und der Blick auf die zukünftige Altersstruktur sein.

7.2.1 Personalstrukturen und Gestaltungsaufgaben erkennen

Wichtig ist zunächst, dass sich die verantwortlichen Akteure im Betrieb mit der Thematik der Altersentwicklung befassen. Eine Analyse der betrieblichen Altersstruktur für den gesamten Betrieb, aber auch für einzelne Unternehmensbereiche sollte deshalb am Anfang eines strategischen Alternsmanagements stehen. Ob dann

eine bestimmte Altersstruktur Anlass zum Handeln gibt, hat nicht nur mit dem Altersmix der Belegschaft, sondern in weit stärkerem Maß mit dem Kompetenzprofil der Belegschaft, der Gesundheitssituation und der Art der Anforderungen im Unternehmen zu tun. Um dies zu ermitteln, sollten weitere Instrumente eingesetzt werden. Diese werden in den nachfolgenden Abschnitten vorgestellt. Für das Vorgehen im Betrieb heißt das:



- Mit der Altersstrukturanalyse als Einstieg die Personalstrukturen und die Personalpolitik thematisieren,
- mit einer Gefährdungsanalyse die Grundlagen für die gesundheits- und altersgerechte Gestaltung der Arbeitssysteme schaffen,
- den Qualifikationsbedarf der Belegschaft ermitteln und Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung vereinbaren,
- mit dem Eingliederungsmanagement die Beschäftigung älterer und beeinträchtigter Beschäftigter sichern.

Welcher demografiebedingte Handlungsbedarf besteht, kann in einer ersten Grob-analyse über die Beantwortung von sechs Fragen festgestellt werden (siehe Übersicht 7.2). Der Blick sollte nicht nur auf die Altersstruktur des Gesamtunternehmens gerichtet werden. Vor allem in Großunternehmen kommt es auch darauf an, die Altersverteilung einzelner Unternehmensbereiche zu kennen und zu vergleichen. Sichtbar wird dann häufig, dass in Schlüsselfunktionen ein besonders hoher

Übersicht 7.2:

Quick-Check: Welchen demografiebedingten Handlungsbedarf gibt es?		
Die Kenntnisse über die Zusammensetzung der Altersgruppen fließen in die Personalpolitik ein	ja	nein
Die Tätigkeitsbereiche im Unternehmen sind so gestaltet, dass die Beschäftigten diese bis zum 65. Lebensjahr tatsächlich ausüben können ..	ja	nein
Die Ausbildung oder Einstellung junger Nachwuchsfachkräfte verläuft problemlos	ja	nein
Alle, auch ältere Beschäftigte, erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern	ja	nein
Es gibt eine gezielte Förderung des Wissenstransfers zwischen Älteren und Nachwuchskräften	ja	nein
Allen Beschäftigten im Unternehmen wird eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten	ja	nein
Quelle: Quick-Check, Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e. V. (GIGA)		

Altersschnitt vorhanden ist oder wie sich jüngere und ältere Beschäftigte auf innovative und weniger innovative Arbeits- und Tätigkeitsbereiche verteilen. Aus einer solchen Diagnose ergeben sich Rückschlüsse, mit welchen Personal- und Beschäftigungsproblemen in der näheren oder fernerer Zukunft zu rechnen ist und welche Personalmaßnahmen daraus direkt abzuleiten sind.

7.2.2 Risiken der Altersstrukturentwicklung

Ist die Altersstruktur aus jüngeren und älteren Beschäftigten schlecht ausbalanciert, können Risiken entstehen. Eine weit verbreitete »gestauchte« Altersstruktur, bei der die mittlere Generation der 35 bis 45-Jährigen am stärksten vertreten ist, bedeutet, dass für die jetzigen Leistungsträger auch in den nächsten 15 Jahren mit gezielter Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung (z. B. Jobwechsel, Rotation) und Weiterbildung die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit gesichert werden muss. In einer alterszentrierten Altersstruktur spielen eher die Frage von gesundheitlich bedingten Einschränkungen der Leistungsfähigkeit und der mit der Verrentung drohende Know-how-Verlust eine besondere Rolle. Ein hoher Anteil älterer An- und Ungelernter zwingt wiederum dazu, über Anpassungsqualifizierung nachzudenken. Bei einer jugendzentrierten Altersstruktur bestehen die Schwierigkeiten, sich eine älter werdende Belegschaft vorstellen zu können. Hier kann es sinnvoll sein, durch die Einstellung älterer Fachkräfte den Faktor Erfahrung zu stärken und ein Gegengewicht gegen höhere Fluktuation zu setzen.

7.2.3 Altersstrukturanalyse: Vorteile für Interessenvertretung und Betrieb

Eine Altersstrukturanalyse liegt im Interesse aller betrieblichen Akteure und des gesamten Unternehmens:

- Im Unternehmen entsteht auf einer gesicherten Datenbasis ein umfassendes Bild über die Zusammensetzung der Belegschaft nach Alter, Qualifikation, Geschlecht, Beschäftigungsstatus usw.
- Mit der Zukunftsprognose der Altersstruktur im Fünf- bzw. Zehnjahres-Szenario erkennen die betrieblichen Akteure, mit welchen Personalstrukturen und Personalproblemen sie in einem längerfristigen Planungshorizont konfrontiert sein werden.
- Beschäftigungsrisiken in speziellen betrieblichen Problembereichen können rechtzeitig erkannt werden.
- Handlungsbedarfe bezüglich der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, der Personalplanung und Personalentwicklung können systematisch ermittelt und in einen demografischen Zeithorizont eingeordnet werden.
- Die Kenntnis der tatsächlichen Altersstruktur hilft, passgenaue Lösungen zu entwickeln.

Altersstrukturanalyse und Gestaltungsmaßnahmen: ein Handlungsleitfaden

In welchem Ausmaß ist das Unternehmen vom Altersstrukturwandel betroffen?

Voraussetzung der Altersstrukturanalyse klären

- Daten zur aktuellen und zukünftigen Personalstruktur zusammentragen
- Ausgangssituation analysieren
- Darstellung der derzeitige Altersverteilung im Betrieb nach Abteilung, Geschlecht, Status und Qualifikation
- Ggf. Auswahl der Unternehmens- und Tätigkeitsbereiche für Detailanalyse

Annahmen zum Zukunftsszenario bilden

- Vorausschauend Unternehmensentwicklung und Personalplanungsdaten berücksichtigen (Veränderungen durch Investitionsplanung, Umstrukturierungen, Geschäftsentwicklung, Personalveränderungen)

Zukunftsszenario der Altersstruktur ermitteln

- Altersverteilung und Besetzung in der Prognose ermitteln
- Planungshorizont (fünf und zehn Jahre) festlegen

Erkennen des Personalbestandes, der Personalstruktur und der Personalstrategie

- Überprüfung der Personalstrategie
- Problemfelder ermitteln
- Gegenwärtige und zukünftige Probleme/Risiken der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit erkennen

Alterskritische Gefährdungsbeurteilung

Gefährdungsermittlung von alterskritischen Tätigkeiten

- Auflistung und Bewertung aller derzeitigen Arbeitsplätze des Betriebes
- Auflistung aller altersgerechten Arbeitsplätze/der Arbeitsplätze, die kurzfristig altersgerecht zu machen sind/ aller derzeit sicher nicht altersgerechten Arbeitsplätze

Analyse der Handlungsfelder

Analyse und Bestandsaufnahme

- der Personalstrategie
- der Arbeitsgestaltungsmaßnahmen
- der Qualifikationen und des Weiterbildungsbedarfs
- der Gesundheitssituation und des Gesundheitsförderungsbedarfs
- Auswertung von Analysen und Daten zum Wissenstransfer

Auswahl von Analyseinstrumenten

- Ermittlung des Grades der Vorbereitung auf neue Rahmenbedingungen in einzelnen Handlungsfeldern
- Potenziale und Ressourcen (Ideen, Know-how, Qualifikation) aufspüren
- Angebot/Qualität der Maßnahmen/Anwendung und Verbreitung überprüfen

Gestaltungsmaßnahmen: einen Maßnahmenplan entwickeln

- Planung der Veränderungsprozesse: Handlungsstrategien zur Bewältigung des demografischen Wandels entwickeln
- Wichtigste und vordringlichste Maßnahmen in verschiedenen Zeithorizonten planen und umsetzen

- Bereits vorhandene oder geplante betriebliche Maßnahmen lassen sich in eine übergeordnete Entwicklungsperspektive integriert.
- Personalplanung wird mit den Aufgabenfeldern Gesundheitsförderung, Weiterbildung, Arbeitsgestaltung und Personaleinsatz koordiniert.
- Personalarbeit findet aus einer Mehr-Generationen-Perspektive statt.

7.2.4 Die aktuelle betriebliche Altersstruktur ermitteln

Auf der Basis der vorliegenden Personaldaten lässt sich eine Momentaufnahme der aktuellen Personalstruktur eines Unternehmens herstellen. Voraussetzung für die Darstellung der aktuellen Altersstruktur ist der Zugriff auf aktuelle Personaldaten. Benötigt werden Angaben

- zum Alter der Beschäftigten,
- zum Geschlecht,
- zum Beschäftigungsstatus (gewerblich/angestellt),
- zur Qualifikation/Funktion (einfache Qualifikation/Facharbeiter, kaufmännischer Angestellter/Ingenieur, Meister),
- zum Arbeitsbereich und
- zum erwarteten bzw. geplanten Austrittsdatum (z.B. aufgrund Ende der Befristung, voraussichtliche Berentung bzw. Altersteilzeit).

Zusätzliche Merkmale, wie beispielsweise Eintrittsdatum, Grad der Behinderung bzw. eingeschränkter Einsatzfähigkeit, Entlohnungsart können für eine differenziertere Darstellung einbezogen werden. Allerdings erhöht sich dann der Aufwand der Analyse erheblich.

7.2.5 Die Altersstruktur der Zukunft?

Auf der Basis der aktuellen Altersstruktur und von Planungsentscheidungen für die Zukunft sind eine Prognose der Altersstruktur und eine Abschätzung der Personalentwicklung für die kommenden fünf und zehn Jahre möglich. Damit eine Zukunftsprojektion der Altersstruktur entwickelt werden kann, müssen Annahmen über die zukünftige Personalzusammensetzung gebildet werden. Deshalb sind die vorausschauenden Personalplanungsdaten zu berücksichtigen. Mit einem solchen Zukunftsszenario lässt sich zeigen,

- wie sich die Belegschaftsgröße entwickelt und
- zu welchen Anteilen in der Belegschaft aus den heutigen 15- bis 55-Jährigen, die 20- bis 60-Jährigen von »Morgen« und die 25- bis 65-Jährigen von »Übermorgen« werden.

Für das Zukunftsszenario maßgebend sind vor allem folgende Einflussfaktoren:

- Ausbildungsquote und dauerhafte Übernahme von Auszubildenden,
- Personalerhöhung durch Einstellung von Fachpersonal,

- Personalabgänge durch Verrentung, Altersteilzeit und Wechsel zu anderen Arbeitgebern.

Sollten keine definierten Personalplanungsdaten vorhanden sein, so kann auf Basis von Erfahrungsdaten (Zugänge und Abgänge) aus der Vergangenheit auf künftige Neueinstellungen geschlossen werden, wie viele junge Fachkräfte nach ihrer Ausbildung tatsächlich im Betrieb verbleiben und wie viele Beschäftigte aus dem Unternehmen ausscheiden.

Demografie-Check: Altersstrukturanalyse im IG Metall-Extranet

Die IG Metall bietet ihren Interessenvertretungen im Extranet ein Programm zur Ermittlung und Darstellung der aktuellen und der zukünftigen Altersstruktur des Betriebes an. Das Programm besteht aus verschiedenen Erfassungs-, Auswertungs- und Präsentationsinstrumenten.

Das Analyse-Tool kann über die Seite <http://extranet.igmetall.de> kostenlos aufgerufen werden. Um ins Extranet zu kommen wird ein Internet-Zugang benötigt. Weil es ein exklusives Netz für IG Metall-Funktionärinnen und Funktionäre ist, geht das nur über eine Anmeldung. Für die Erstanmeldung werden die Mitgliedsnummer, der Name und das Geburtsdatum benötigt. Danach reichen die e-mail-Adresse und das Passwort, um sich einzuloggen.



Das Analyse-Tool und ein Handlungsleitfaden, was bei der Handhabung des IG Metall Demografie-Checks zu beachten ist, sind auf der Begleit-CD zum Handbuch zu finden.

7.2.6 Die Altersstrukturdaten beurteilen

Aus den ermittelten Altersstrukturdaten werden der aktuelle demographische Mix und verschiedene Szenarien über die zukünftige Zusammensetzung der Belegschaft erkennbar. Auf folgende Fragestellungen können mit einer gründlichen Altersstrukturanalyse Antworten gefunden werden:

- Welcher Altersdurchschnitt liegt aktuell vor?
- Welche Altersgruppen sind im Betrieb besonders stark oder besonders schwach vertreten?
- Wie wird sich der Altersdurchschnitt voraussichtlich entwickeln? Wird die Belegschaft jünger oder älter?
- Wie verändert sich der Belegschaftsmix – die Anteile der jungen, mittelalten und älteren Beschäftigten?
- Handelt es sich eher um eine alterszentrierte oder um eine jugendzentrierte Belegschaft?

7.2.7 Von der Altersstrukturanalyse zur Maßnahmenplanung

Um genauer einschätzen zu können, welche Problemkonstellationen sich in einer alternden Belegschaft abzeichnen, müssen die Altersstrukturdaten mit einer Bestandsaufnahme weiterer Handlungsfelder verknüpft werden. Zunächst geht es um eine alternskritische Gefährdungsanalyse, mit der die Gesundheitssituation und der Präventionsbedarf am Arbeitsplatz präzise beurteilt werden.

Weitere Risiken und Handlungsstrategien werden konkret, wenn geprüft wird, wie sich die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse auf die wichtigsten personal- und gesundheitspolitischen Gebiete (Personalplanung, Arbeits(zeit-)gestaltung, Gesundheitsförderung, Eingliederungsmanagement, Personalentwicklung, Altersübergang) des Unternehmens auswirken. Damit lassen sich diese Handlungsfelder auch in ihrer Wechselwirkungen aufeinander betrachten, Aufgabenschwerpunkte ermitteln und ein abgestimmtes Handeln vorbereiten.

Handlungsfeldanalyse

Erste Hinweise auf Auswirkungen in einzelnen Handlungsfeldern ergeben sich aus den folgenden Fragen:

Personalplanung

- Werden im Rahmen der Personalstrategie auch Ältere berücksichtigt?
- Werden im Hinblick auf die demographische Entwicklung mehr Menschen ausgebildet?
- Unterstützt das Unternehmen alle Beschäftigten bei ihrer beruflichen Entwicklung?

Arbeitsgestaltung

- Sind Arbeitsbedingungen so beschaffen, dass die Beschäftigten ihre Arbeitsfähigkeit auf Dauer erhalten können?
- Wird für eine ausreichende Zahl altersgerechter Arbeitsplätze gesorgt?

Gesundheitsförderung

- Unternimmt das Unternehmen konkrete Anstrengungen, um Arbeitsbelastungen abzubauen?
- Welche Gesundheitsmaßnahmen finden statt, um die Arbeitsfähigkeit der älter werdenden Belegschaft zu erhalten und zu verbessern?

Weiterbildung

- Welchen Stellenwert hat Weiterbildung im Unternehmen? Welchen Beschäftigten kommt sie zugute?
- Werden die Qualifizierungsanforderungen im Betrieb und mögliche Qualifizierungsbedarfe regelmäßig aktualisiert?

Wissenstransfer

- Wird ein Wissensaustausch zwischen Jung und Alt im Arbeitsalltag organisiert?



Einige geeignete Untersuchungsinstrumente zur Beurteilung des Handlungsbedarfs sind in der Broschüre »Demografie-Ceck Betriebliche Altersstrukturanalyse« des Projekts Gute Arbeit zusammengestellt. Die Broschüre ist vollständig auf der Begleit-CD enthalten.

7.2.8 Einen Maßnahmenplan entwickeln

Die Untersuchung der einzelnen Handlungsfelder macht deutlich, wo Defizite und Schwachstellen liegen. Für jedes Unternehmen wird ein spezifisches demografisches Profil sichtbar, das aber auch die Stärken und bisherigen Erfolge von altersgerechten Maßnahmen angemessen einordnet. Letztlich zeigen die ermittelten Problemschwerpunkte und Ressourcen, wo der Veränderungsbedarf am größten ist und worauf sich ein Maßnahmenplan in erster Linie ausrichten sollte.

Für die betriebliche Interessenvertretung heißt das:



Die Altersstrukturanalyse verbunden mit der Betrachtung von einzelnen Handlungsansätzen ist Voraussetzung für eine Neuorientierung im einen oder anderen Handlungsfeld. Sie ist ebenso Hintergrund für eine Einschätzung, wie einzelne Maßnahmen im Rahmen einer ganzheitlichen Personalstrategie ineinander greifen. Dadurch werden Grundlagen gebildet, um altersgerechte Veränderungsprozesse einzuleiten.

Betriebliche Praxisbeispiele

VW Nutzfahrzeuge, Hannover

Die Leistungsfähigkeit über ein Arbeitsleben hinweg erhalten

An Ideen für altersgerechte Arbeitsgestaltung fehlt es in Betrieben nicht. Auch bei VW Nutzfahrzeuge (VWN) in Hannover ist in den vergangenen Jahren vieles ausprobiert worden. Jetzt kommt es darauf an, sich auf einige Handlungsansätze zu konzentrieren (Qualität vor Quantität), sie in konkrete Konzepte zu überführen und so im Unternehmen zu verankern, dass sie unabhängig von einzelnen Initiatoren fortexistieren. Alle Maßnahmen müssen zudem mit Ziel- und Zeitvorgaben versehen und mit Ressourcen ausgestattet werden.

Die zentrale Fragen lauten: Wie kann Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten über ein Arbeitsleben hinweg erhalten bleiben? Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit Älterer gefördert werden? Management und Betriebsrat haben dabei Ziele im Blick, die auf Prävention, Verhalten und Arbeitsbedingungen einwirken. Es geht darum, eine gute Konstitution zu behalten und alles zu tun, um gesundheitliche Einschränkungen erst gar nicht entstehen zu lassen, den Ausbruch einer Krankheit zu verhindern sowie Folgeschäden zu vermeiden. Dazu wird aktuell das Projekt LagO (Länger arbeiten in gesunden Organisationen) durchgeführt. Das Vorhaben wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin gefördert und vom ISO Saarbrücken fachlich begleitet.

Ein Beispiel für (Primär)Prävention ist vorausschauende Personalplanung. Allerdings nicht im Sinne von »Laufbahnplanung«, die sich vornehmlich bei Angestellten anbietet. Bei Arbeitern spricht VWN vielmehr von »Personalentwicklungswegen«. Darunter ist ein planvoller Wechsel von Tätigkeiten zu verstehen, wozu beispielsweise gehört, jemanden nur befristet an einem Arbeitsplatz einzusetzen, wenn die Arbeitsbedingungen dort nicht zu verändern, jedoch gleichwohl gesundheitsbelastend sind. Wichtig ist, den Versetzungsprozess systematisch anzugehen, etwa mit Personalgesprächen, Qualifizierungen für den neuen Bereich sowie einem Integrationspaten, der die Eingewöhnung erleichtert. Es hat sich herausgestellt, dass Beschäftigte, die während ihrer Erwerbsbiografie mehrere Wechsel planvoll erlebten, länger arbeiten und leistungsfähig bleiben als Arbeiter, die über viele Jahre die immer gleiche Tätigkeit ausübten. Voraussetzung für die Verwirklichung dieses Konzepts sei jedoch, dass sich Vorgesetzte, Personalverantwortliche, aber auch Betriebsräte von alten Gewohnheiten verabschieden, sagt Uta Birkholz, Sprecherin des Personalausschusses. Scheidet beispielsweise ein Kollege aus Altersgründen aus, wird die Stelle gern an Junge vergeben. Möglicherweise wäre sie jedoch ideal für einen Älteren, der dafür zunächst qualifiziert werden müsste.

Gesundheitsförderung reicht bis in die Debatte um Fertigungs- und Dienstleistungstiefe. Werden alle möglichen Tätigkeiten nach außen vergeben, gibt es kaum mehr eine Auswahl, um Beschäftigte entsprechend ihres Arbeits- und Leistungsvermögens einzusetzen. Management und Betriebsrat haben sich deshalb darauf geeinigt, als Ersatz für die Verlagerung der Sitzenäherei und Kabelfertigung eine Wärmetauscherfertigung aufzubauen.

Gesundheitsförderung ist auch Aufgabe der Meister, die darauf zu achten haben, dass Leistungsanforderungen nicht permanent zu Lasten von Gesundheit gehen. Gruppengespräche können überdies dazu beitragen, gesundheitlich riskantes Verhalten zu erkennen und abzustellen.

Konzepte zur Bewältigung des demografischen Wandels bei VW Nutzfahrzeuge in Hannover gehen nicht mehr vom Defizitmodell aus, wonach Leistungsfähigkeit in zunehmendem Alter generell abnimmt. Alter ist keine Krankheit. Vielmehr hat sich gezeigt, dass Ältere die gleiche Leistung bringen können wie Junge, allerdings mehr Zeit oder eine kurze Verschnaufpause (Mikropause) brauchen. Im Karosseriebau wurden beispielsweise Klappsitze angeschraubt, damit sich jemand kurz hinsetzen kann, bevor weitergearbeitet wird.

Gibt es bei Beschäftigten bereits gesundheitliche Probleme, sind die Gruppe, der Meister und der Abteilungsleiter angehalten, alles zu tun, um den Beschäftigten in seiner gewohnten Umgebung zu lassen und zu entlasten. Ganz verhindern lässt es sich dennoch nicht, dass Arbeitnehmer vorübergehend eine andere Arbeit ausüben. Für sie ist das Integrationswerk gedacht. Ein veränderter Arbeitseinsatz geht einher mit Gesprächen, Kursen, Beratungen sowie sportliche Aktivitäten im Gesundheitspark. Ziel ist, Gesundheit zu fördern und Zutrauen in die eigenen Ressourcen wiederherzustellen. Ein Drittel der Beschäftigten des Integrationswerks konnte bislang reintegriert werden, für ein weiteres Drittel wurde ein Weg aus der Erwerbstätigkeit gefunden, etwa Altersteilzeit, der Rest wechselt auf andere Arbeitsplätze im Werk.

Weitere Informationen:

Rund 13.000 Menschen produzieren bei VWN in Hannover jedes Jahr etwa 162.000 Kleintransporter, Wärmetauscher und Gießereiprodukte. Davon arbeiten 8.000 im Leistungslohn, 3.000 im Zeitlohn, 2.000 sind Angestellte. VWN erwirtschaftete im Jahr 2006 nach eigenen Angaben einen Umsatz von 8,5 Milliarden Euro. Kontakt: Heiko Spieker, Betriebsrat, heiko.spieker@volkswagen.de

Deutsche Edelstahlwerke, Witten Altersgerechte Personalpolitik langfristig planen

Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse bei den Deutschen Edelstahlwerken waren der Auslöser, um vieles in die Wege zu leiten, damit der Altersdurchschnitt der Belegschaft sinkt, die Qualifikationen steigen und Arbeitsbedingungen erträglicher werden.

Die Stahlkrise in den 1990er Jahren hat ihre Spuren hinterlassen: Um die Schließung der Edelstahlwerke Südwestfalen zu verhindern, wurde die Belegschaft von 3000 Beschäftigten auf 1000 reduziert, die Mitte 50-Jährigen sind über den Alterssozialplan und die Jungen über Abfindungen aus dem Unternehmen geschoben worden. An den Folgen haben die – inzwischen fusionierten – Deutschen Edelstahlwerke noch heute zu tragen. Weil weniger Jugendliche ausgebildet und Azubis nicht übernommen wurden, stimmt die Altersmischung nicht mehr. Die Altersstrukturanalyse hat es deutlich gemacht: Das Durchschnittsalter liegt bei 44,3 Jahren, in einzelnen Abteilungen wie etwa der Informatik ist mehr als die Hälfte der Beschäftigten Mitte 50. Wenn nicht dagegen gesteuert wird, sind in spätestens zehn Jahren viele Arbeitsplätze im Büro und in der Produktion verwaist.

Doch der Betriebsrat war mit seinen Forderungen bei der Geschäftsleitung lange Zeit auf taube Ohren gestoßen. Erst nach einem Personalwechsel auf der Führungsebene ist einiges in die Wege geleitet worden. Um den Altersdurchschnitt zu senken, wurde die Ausbildungsquote um sieben Prozent erhöht und die Übernahme der Azubis garantiert. Darüber hinaus erhalten junge Leute, vorrangig Familienangehörige von Mitarbeitern, eine Studienförderung, beispielsweise für einen hüttentechnischen Studiengang. Im Gegenzug verpflichten sie sich, für eine festgelegte Zeit im Unternehmen zu arbeiten.

Gleichzeitig wird an einer systematischen Weiterbildung gearbeitet. Beschäftigte brauchen zum einen die Möglichkeit, sich zu qualifizieren, um ihre eigene Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit zu sichern und um einseitigen Belastungen zu entgehen. Zum anderen muss gewährleistet werden, dass dem Unternehmen kein Know-how verloren geht, wenn ein berufserfahrener Stranggießer oder Oberschmelzer in Rente geht. Dafür ist eine langfristige Planung notwendig. »Es darf nicht passieren, dass mit der Einarbeitung des Nachfolgers erst zwei Jahre vor der Rente eines berufserfahrenen Kollegen begonnen wird«, sagt der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Bernd Dehmel. Deshalb wird zurzeit eine Bildungsdatenbank im Intranet erstellt, in der Schritt für Schritt sämtliche Arbeitsplätze und deren Anforderungen definiert werden. Daraus ergibt sich der Qualifikationsbedarf für die Beschäftigten.

Für die Finanzierung der Qualifizierungsmaßnahmen ist der Bildungsetat um drei Prozent erhöht worden. Die Weiterbildung kann ganz unterschiedlich aussehen:

Vertriebler lernen Fremdsprachen, Anschläger, Trenner und Verlader lassen sich für Tätigkeiten an den Leitständen ausbilden, der Schmelzer wird Oberschmelzer. Die Weiterbildung findet in der Regel während der Arbeitszeit statt und wird vom Arbeitgeber bezahlt.

Geplant ist darüber hinaus, mehr altersgemischte Teams zusammenzustellen. Das allein reicht jedoch nicht: »Wir müssen sicherstellen, dass den jungen Kollegen nicht die körperlich schwere Arbeit allein aufgebürdet wird, weil sie in 20 Jahren dann ebenso verschlissen sind wie die heute 50-Jährigen.« Hier gibt es Überlegungen, solche Tätigkeiten lediglich für eine bestimmte Zeit ausführen zu lassen. »Wir sind noch am Anfang, aber es geht in kleinen Schritten vorwärts«, sagt Dehmel. Auch die Gefährdungsbeurteilung wird nach und nach in allen Abteilungen durchgeführt. Ziel ist es, die Belegschaft weiter zu verjüngen, den Älteren Wege zu einem gleitenden Ausscheiden aus dem Arbeitsleben zu ermöglichen und die Arbeitsbedingungen so zu verändern, dass sie heute von den Älteren und auch morgen noch von den Jungen zu bewältigen sind.

Weitere Informationen:

Die Deutschen Edelstahlwerke – eine Fusion der Edelstahlwerke Südwestfalen und Edelstahl Witten-Krefeld – mit Hauptsitz in Witten stellen mit 5.770 Beschäftigten Edelmetall-, Werkzeug- und nicht rostende Stähle her. Das Unternehmen gehört zur Schmolz + Bickenbach AG, einem Unternehmensverbund mit rund 10.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 3,5 Milliarden Euro. Kontakt, Betriebsrat, Bernd Dehmel, Bernd.Dehmel@DEW-Stahl.com

IG Metall-Initiative: Aktion Tatort Betrieb – humane Arbeit für Jung und Alt

»Erst ausgepresst – dann abserviert! Humane Arbeit für Jung und Alt« heißt die aktuelle Kampagne des »Tatort Betrieb«, den die IG Metall in Baden-Württemberg seit knapp 20 Jahren durchführt. Aufhänger ist die derzeitige Diskussion um den demografischen Wandel. Während Politik und Wirtschaft mit dem Argument der alternden Gesellschaft unpopuläre Maßnahmen durchsetzen, nimmt die IG Metall die Arbeitsbedingungen unter die Lupe.

Ist Arbeit so beschaffen, dass sie ein älterer Kollege leisten kann? Und wie muss Arbeit verändert werden, dass sie über viele Jahre ausgeübt werden kann, ohne zu verschleißen? Ziel der Kampagne ist es, den Arbeits- und Gesundheitsschutz aus der Expertennische hervorzuholen und ihn zum Mittelpunkt der Kampagne zur Humanisierung von Arbeit zu machen. »Wir möchten mit dem »Tatort Betrieb« dazu beitragen, dass sich Arbeitsbedingungen nach den Menschen ausrichten und nicht umgekehrt«, sagt Monika Lersmacher von der IG Metall Baden-Württemberg.

Ein »Tatort Betrieb« wird über einen Zeitraum von drei bis vier Jahren durchgeführt. Feste Bestandteile sind die wissenschaftliche Begleitung, die Schulung künftiger Referenten, eine Auftaktveranstaltung und regionale Seminare, bevor die eigentlichen Aktionen in den Betrieben starten.

Um betriebliche Akteure auf das Thema aufmerksam zu machen, ist noch vor der Auftaktveranstaltung im Herbst 2006 eine Umfrage unter 325 Betrieben gemacht worden. Wichtigste Ergebnisse: In nur jedem fünften Betrieb wird eine vorausschauende Personalplanung betrieben. Lediglich 16% der Unternehmen führen eine Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen durch. Immerhin fast die Hälfte gestaltet Arbeitsbedingungen so, dass die Beschäftigten tatsächlich bis zum 65. Lebensjahr dort arbeiten können.

Die Hälfte der Kampagnenzeit ist vorüber, Zeit für eine kurze Bilanz: Inzwischen sind rund 60 Multiplikatoren ausgebildet, viele Veranstaltungen der baden-württembergischen IG Metall beschäftigten sich mit altersngerechter Arbeit und die Handlungsfelder in den Betrieben sind breit gefächert. Allerdings seien viele Empfehlungen der Wissenschaft zu stark ausgerichtet auf den männlichen, vollzeitbeschäftigten Facharbeiter in der Großindustrie, hat Monika Lersmacher festgestellt. Betriebspraktiker müssten prüfen, inwieweit Lösungsansätze auf kleine und mittlere Unternehmen übertragbar seien. Neue Ideen wird es schon bald beim Tagesseminar für Betriebsrätinnen geben: »Manchmal sind Frauen einfach kreativer.«

Kontakt: IG Metall Baden Württemberg, Monika Lersmacher, www.tatortbetrieb.de

7.3 Alternskritische Gefährdungsbeurteilung und Belastungsabbau

Neben einer fehlenden altersspezifischen Personalstrategie ist ein weiteres Haupthindernis für die Beschäftigungssicherheit älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen die breite Palette möglicher Gefährdungen, die zur Beeinträchtigung der individuellen Leistungsfähigkeit führen können. Dabei sagt die Belastungsbiografie in einem Arbeitsleben weit mehr über erkrankungsbedingte Einschränkungen und Folgen für die Leistungsfähigkeit aus, als das biologische oder kalendarische Alter selbst.

Der Einfluss des Faktors Altern auf die Leistungsfähigkeit und Flexibilität in der Erwerbsphase ist weit weniger stark als vielfach angenommen. Mit zunehmendem Alter nehmen bestimmte Fähigkeiten ab, andere bleiben stabil und einige verbessern sich. Es kann nicht generell von einem Leistungsabfall gegen Ende des Berufslebens ausgegangen werden. Die Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zwischen einzelnen Personen innerhalb der gleichen Altersgruppe sind deutlich höher als zwischen verschiedenen Altersgruppen. Die Leistungsfähigkeit und mögliche Defizite hängen weniger vom Alter, vielmehr von den konkreten beruflichen Anforderungen innerhalb eines langen Arbeitslebens, den Handlungsspielräumen und Lernmöglichkeiten, dem betrieblichen und sozialen Umfeld und den spezifischen Arbeitsbedingungen ab. Ältere sind nicht weniger, allenfalls anders leistungsfähig als Jüngere.

Übersicht 7/3:

Faktoren menschlicher Leistungsfähigkeit, die		
... im Alter eher abnehmen	... im Alter eher konstant bleiben	.. im Alter eher zunehmen
u.a. ■ Muskelstärke/-kraft ■ Bewegungsgeschwindigkeit ■ Seh- und Hörvermögen ■ Geschwindigkeit der Informationsaufnahme ■ Reaktionsgeschwindigkeit ■ Dauer- und Höchstleistungsfähigkeit ■ Vitalkapazität	u.a. ■ Konzentrationsfähigkeit ■ Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung ■ Sprachkompetenz und -wissen ■ Bearbeitung sprach- und wissensgebundener Aufgaben	u.a. ■ (Lebens- und Berufs-) Erfahrung ■ berufliche Routine und Geübtheit ■ Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein ■ Genauigkeit und Zuverlässigkeit ■ Fähigkeit zum Perspektivenwechsel ■ Fähigkeit zu einer realistischen Selbsteinschätzung ■ Beurteilungsvermögen

Mit dem Anstieg des Durchschnittsalters der Belegschaften ist einerseits zu prüfen, dass die Arbeitsbedingungen so gestaltet sind, dass ein Berufsleben ohne gesundheitliche Schädigungen möglich ist. Die vorliegenden arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse machen dazu einen grundsätzlichen Widerspruch aus: Als Konsequenz aus dem betrieblichen Altersstrukturwandel müsste die Arbeitsorganisation an die sich wandelnden Leistungspotenziale älterer ArbeitnehmerInnen angepasst werden. Tatsächlich steigen aber die psychischen Belastungen an, während die klassischen körperlichen und Umgebungsbelastungsfaktoren weiter auf hohem Niveau vorhanden sind. Sie sind Ergebnis einer Leistungs- und Personalpolitik, die von Arbeitsanforderungen und Leistungsfestsetzungen für einen Typ von Arbeitnehmer ausgeht, der seine Höchstleistungsfähigkeit zwischen 25 und 30 Jahren erbringt. Für die Gesundheitssituation hatte diese Sichtweise bereits in der Vergangenheit fatale Folgen.

Für die wachsende Zahl der über 45-jährigen ist zu befürchten, dass in der Zukunft eine chronische Überforderungssituation entsteht, die sich vor allem in psychischen Fehlbeanspruchungen niederschlägt. Die psychische Belastungssituation wird für Ältere noch dadurch verschärft, dass ihnen in der betrieblichen und sonstigen Öffentlichkeit überwiegend vermittelt wird, dass ihre Erfahrungen nicht mehr gefragt sind, dass sie für Qualifizierungsmaßnahmen und für die moderne Arbeitswelt nicht flexibel genug seien. Und die bisherigen Auswege in Form weniger belasteter Arbeitsplätze sind den Rationalisierungskonzepten der vergangenen Jahrzehnte zum Opfer gefallen.



Ein altersstabiler Arbeitsplatz muss altersbedingte psychoorganische Veränderungen berücksichtigen:

- abnehmende Muskelstärke und Muskelkraft
- geringere Schnelligkeit der Bewegungen
- nachlassendes Sehvermögen (z.B. Altersweitsichtigkeit)
- nachlassendes Hörvermögen
- Veränderungen bei der Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung
- geringere Geschwindigkeit des Denkens
- geringere Geschwindigkeit des Lernens
- geringere Daueraufmerksamkeit
- abnehmende Reaktionsgeschwindigkeit bei komplexen Bewegungsabläufen unter Zeitdruck
- herabgesetzte Merkfähigkeit des Kurzzeitgedächtnisses
- herabgesetzte Widerstandsfähigkeit bei hohen Dauerbelastungen

7.3.1 Alternskritische Gefährdungsanalyse

Mittelfristig manövrieren sich Betriebe ohne eine menschen- und altersgerechte Arbeitsgestaltung in eine Krise. Wichtig wäre es, den vorzeitigen Verschleiß der Arbeitsfähigkeit, verursacht durch lange belastungsintensive Tätigkeiten im Erwerbsverlauf, so früh wie möglich zu unterbinden. Es kommt darauf an, diejenigen alternskritischen Arbeitsbedingungen systematisch zu identifizieren, die Beschäftigte in verschiedenen Lebens- und Beschäftigungsphasen physisch, psychisch, mental und emotional überfordern. Interessenvertretungen sollten ihren Blick dafür schärfen, welche Tätigkeiten und Arbeitsbereiche alterskritisch sind und welche Bedingungen frühzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben auslösen.

Alternskritische Arbeitsanforderungen (siehe Übersicht 7.4 auf der folgenden Seite) wiegen in alternden Belegschaftsstrukturen umso schwerer und müssen mit Hilfe einer Gefährdungsanalyse, in der auf diese Faktoren besonderen Wert gelegt wird, ermittelt werden. Dieses Vorgehen verbindet die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse direkt mit dem Instrument der Gefährdungsbeurteilung und bildet in Verbindung mit dem ebenfalls zu ermittelnden Qualifizierungsbedarf das Gesamtkonzept einer alterssensiblen Arbeitsgestaltung. Hilfreich ist auch der Abgleich mit weiteren gesundheitsbezogenen Daten (z.B. Betriebsgesundheitsbericht der Krankenkasse, Einschätzungen aus betrieblichen Gesundheitszirkeln, betriebsärztliche Informationen).

Als Ergebnis einer alternskritischen Gefährdungsanalyse

- entsteht ein Profil der momentanen individuellen Gefährdungssituation aus dem speziellen Blickwinkel älter werdender Beschäftigter,
- lassen sich Ursachen von Störungen der Gesundheit und Arbeit sowie Schutzziele ermitteln,
- lassen sich Handlungsbedarfe und Maßnahmen für eine alters- und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeit identifizieren,
- lässt sich das Ausmaß der alterskritischen Gefährdung für den Gesamtbetrieb anonymisiert darstellen,
- lassen sich betriebliche Handlungsfelder und Maßnahmen erschließen, mit denen die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit individuell und strukturell besser gefördert werden kann,
- wird ein Niveau gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen definiert, das auch noch jenseits des 50. Lebensalters zu bewältigen ist.

**Übersicht 7.4:
Alternskritische Arbeitsanforderungen**

Körperliche Belastungen aus der Arbeitsplatzgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Heben und Tragen ■ Zwangshaltungen ■ einseitige belastende Tätigkeit ■ Vibrationen ■ ziehen und schieben
Belastungen aus der Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ taktgebundene Arbeiten ■ kurzzyklische Arbeiten ■ Zeitdruck ■ Informationsmangel ■ Informationsüberlastung ■ unklare Arbeitsaufgabe ■ nicht eindeutige Anweisungen ■ unvorhersehbare und unerwartete Störungen ■ Verantwortung
Belastungen aus der Arbeitsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> ■ zu hohe quantitative Anforderungen ■ unvollständige, partialisierte Aufgaben
Belastungen aus der Arbeitsumgebung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lärmbelastung ■ mechanische Schwingungen ■ Hitze, Kälte ■ mangelhafte Beleuchtung ■ Schadstoffe
Belastungen aus der sozialen Umgebung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konkurrenz unter den Mitarbeitern ■ fehlende Unterstützung ■ fehlende Anweisung ■ Konflikte mit den Vorgesetzten und Kollegen ■ häufiger, ungeplanter Arbeitsplatzwechsel ■ zwischenmenschliche Konflikte ■ Isolation, Einzelarbeitsplatz
Belastungen aus der Person	<ul style="list-style-type: none"> ■ ineffiziente Handlungsstile ■ fehlende Lernerfahrung ■ geringer Erfolg ■ fehlendes Selbstvertrauen (Angst vor neuer Aufgabe, Kritik) ■ außerbetriebliche Konflikte
Belastungen aus der Unternehmenskultur (Beschäftigungssicherheit, Personalpolitik)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perspektivlosigkeit ■ Dequalifizierung ■ Fehlzeitengespräche ■ Umsetzung ■ Sorgen um den Arbeitsplatz ■ Arbeitsplatzabbau

7.3.2 Ganzheitliche und alternssensible Gefährdungsbeurteilung

Das Ziel alternsgerechter Arbeitsgestaltung muss die gesundheitsgerechte Auslegung aller Arbeitssysteme für alle Altersbedingungen sein. Gefordert ist damit eine Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Beschäftigte, die folgende Anforderungen erfüllt:

- Die Arbeit soll für die Beschäftigten ausführbar und schädigungslos sein.
- Die Beschäftigte sollen frei von Beeinträchtigungen arbeiten können.
- Sie sollen die erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse weiter entwickeln können.
- Die Arbeit ist persönlichkeitsfördernd bzw. gesundheitsförderlich zu gestalten.
- Die Arbeit soll sozialverträglich und unter Beteiligung der Beschäftigten organisiert werden.

Die Gefährdungsbeurteilung betrachtet die Belastungs-/Beanspruchungssituation der Anforderungen an die Beschäftigten im Arbeitssystem, zeigt die daraus entstehenden Gefährdungen auf und bildet die Grundlage für die Durchführung gesundheitsgerechter Maßnahmen. Daher gilt es, die Anforderungen aus dem Arbeitsbereich, die Arbeitsmittel, den konkreten Arbeitsplatz und personenbezogene Anforderungen in Hinblick auf ihr Gefährdungspotenzial zu ermitteln und zu beurteilen. Gefährdungen können von physischen und psychischen Belastungen, durch das Verhalten von Vorgesetzten, durch unzureichende Information, Umgebungsbelastungen, Arbeits- und Gefahrstoffe u.a.m. entstehen.

Im Kapitel 3 haben wir die Anforderungen an eine ganzheitliche Gefährdungsanalyse und Schritte zu deren Umsetzung aufgezeigt. Eine verbindliche Gefährdungsanalyse und -beurteilung ist eine Grundvoraussetzung für einen systematischen Gestaltungsansatz Guter Arbeit. Im Kapitel 6.4 stellen wir zur Beurteilung psychischer Belastungen ein eigenes Instrument – das StressBarometer – vor. Beides – die Gefährdungsanalyse und das StressBarometer – eignen sich für den Einsatz bei allen Beschäftigtengruppen.

Was zu tun ist, um die besonderen alternskritischen Gefährdungen aufzuspüren, zeigen wir im Folgenden auf.

7.3.3 Beurteilung alternskritischer physischer Belastungen

In der betrieblichen Praxis bewährte Instrumente wie z.B. die »Leitmerkalmethode« (LMM) eignen sich in besonderer Weise zur Bewertung von alternsgerechten Arbeitstätigkeiten. Die Leitmerkalmethode ist ausgearbeitet für die Gefährdungsbeurteilung bei Tätigkeiten

1. des Hebens, Haltens und Tragens und
2. bei Tätigkeiten des Ziehens und Schiebens.

Methodisch werden im ersten Schritt die vier Leitmerkmale 1. Zeitdauer/Häufigkeit, 2. Lastgewicht, 3. Körperhaltung und 4. Ausführungsbedingungen erfasst.



Leitmerkalmethode

- Die Leitmerkalmethode ist ein einfaches Verfahren zur Beurteilung von Tätigkeiten bei Verdacht auf physische Überforderung. Sie wurde von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und dem Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI) entwickelt.
- Das Verfahren ist durch Erfahrungen in der betrieblichen Praxis gesichert, arbeitswissenschaftlich begründet und in Fachkreisen unstrittig anerkannt.
- Die Beteiligung der Beschäftigten ist im Verfahren vorgesehen, durch die Notwendigkeit der Ermittlung der individuellen Belastungswahrnehmung (Fragen zur Arbeitsbeanspruchung und zu gesundheitlichen Beschwerden).
- In Tätigkeitsbereichen, die besonderes von Muskel- und Skeletterkrankungen betroffen sind, kann die Arbeitsplatzanalyse nach kurzer Einweisung durchgeführt werden.

Anschließend wird aus den Einschätzungen der Leitmerkmale mathematisch ein Risikowert berechnet, der die weitere Herangehensweise (Maßnahmenplan nach der Gefährdungsbeurteilung) ergibt. So lassen sich z.B. feststellen, ob und welche ergonomischen Hilfen beim Heben und Tragen erforderlich sind, oder die notwendigen Korrekturen der Beleuchtungsstärke beim altersbedingten Rückgang der Sehfähigkeit aufzeigen. Für die Beurteilung der einzelnen Arbeitsbedingungen nach der Leitmerkalmethode stellt die BAuA umfangreiche Hilfen zur Verfügung.

7.3.4 Beurteilung alternskritischer physischer und psychischer Belastungen

Eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung beinhaltet auch die Berücksichtigung psychischer Belastungsfaktoren. Grundlage hierfür kann der Einsatz des StressBarometers sein. Bei der alternsensitiven Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ist besonders darauf zu achten, welche Eigenschaften der Beschäftigten sich mit zunehmendem Alter verändern (verschlechtern oder verbessern) und durch welche Bedingungen die Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen erhalten und gefördert werden kann.

Dabei geht es im Wesentlichen um Belastungen, die durch fehlende Qualifikation, durch Störungen in der Arbeitsorganisation, schlecht geplante Arbeitsabläufe,

**Übersicht 7/5:
Gefährdungs- und Belastungsfaktoren einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung einschließlich alternskritischer Faktoren (in Anlehnung an die BG-Klassifikation)**

Nicht alternskritisch	Alternskritisch	Alternskritisch
Mechanische Gefährdungen Elektrische Gefährdungen Gefahrstoffe Biologische Gefährdungen Brand- und Explosionsgefährdungen Thermische Gefährdungen Gefährdungen durch spez. physikalische Einwirkungen	Gefährdungen durch spezielle physikalische Einwirkungen (Vibration, Hand- und Armschwingungen) Physische Belastungen/ Arbeitsschwere: Dynamische Arbeit Wiederholende gleichförmige Bewegungen Arbeiten im Sitzen, Stehen oder Gehen Arbeiten im Hocken, Knien oder Liegen Arbeiten mit belastenden Körperhaltungen (gebeugter oder verdrehter Rücken, über Kopf) Lastenhandhabung Zwangshaltung Gefährdungen durch Arbeitsumgebungsbedingungen (insb. Beleuchtung)	Psychische Belastungen Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit, Handlungsspielraum, Regulationsbehinderungen, Aufmerksamkeit, Wissen und Lernen, Information und Mitsprache, Zusammenarbeit, Soziale Unterstützung Belastungen aus der Arbeitszeit Überstunden/Mehrarbeit Arbeiten außerhalb normaler Arbeitszeiten Schichtarbeit

Quelle: Gruber/ Mierdel/ Kittelmann 2003

mangelhafte Information, fehlende Mitsprache, schlechte Zusammenarbeit und ungenügende soziale Unterstützung entstehen. Sie wirken in der Regel als psychische Belastungen und sind besonders für ältere Beschäftigte ungünstig und schädlich. Unter diesem Blickwinkel werden im Folgenden diese Belastungsfaktoren betrachtet und Hinweise für eine gelungene altersgerechte Arbeitsgestaltung aufgezeigt.

Zur systematischen Durchführung einer alternsensiblen Gefährdungsbeurteilung und Umsetzung der Ergebnisse in Maßnahmen der Personalentwicklung, Qualifizierung, Gesundheit und Führung sowie der Gestaltung von altersflexiblen Arbeitssystemen ist der Einsatz von Software-Tools sinnvoll und notwendig.

Das A-Flex-Konzept (www.bit-bochum.de)

Ein geeignetes und in einer Reihe von Betrieben erprobtes Ermittlungsverfahren ist das A-Flex-Konzept des BIT – Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V., in Bochum.

Es wurde eine Vorgehensweise entwickelt, die es Unternehmen ermöglicht, die Alters- und Personalstrukturen arbeitssystembezogen zu erfassen und die physischen und psychischen Belastungssituationen unter Alternsgesichtspunkten zu ermitteln. Darauf aufbauend können Maßnahmen für Veränderungen der Arbeitsanforderungen durch Belastungsabbau bzw. einen anforderungsgerechten Personaleinsatz abgeleitet werden und Arbeitssysteme gestaltet werden, damit ältere und jüngere Beschäftigte flexibel und gesundheitsverträglich miteinander arbeiten können.

Das A-Flex-Konzept besteht

- aus einem Informationssystem zu altersbezogenen Belastungsfaktoren,
- Ermittlungsverfahren (Fragebögen) zu alterssensitiven körperlichen und psychischen Belastungen und
- altersbezogene Gestaltungsempfehlungen für bestimmte Arbeitsbereiche (Handwerk, Büro).

7.3.5 Arbeit alterssensibel gestalten: Gestaltungstipps

In der nachfolgenden Tabelle (Übersicht 7.6) geben wir einen Überblick darüber, welche alterskritischen Wirkungen von psychischen Belastungen ausgehen können. Mit den Gestaltungsempfehlungen zeigen wir auf, wie Arbeit altersgerecht gestaltet sein muss, damit Gesundheits- und Beschäftigungsgefahren für älter werdende Beschäftigte vermieden werden.



Die vollständige Übersicht befindet sich auf der Begleit-CD zum Handbuch.

Übersicht 7/6:

Alterskritischen Wirkungen von psychischen Belastungen

Arbeitsbedingungen und Belastungsfaktoren	Alterskritische Wirkungen	Arbeitsgestaltung
Vielseitigkeit der Tätigkeit ■ verschiedene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten nutzen können ■ durch die Arbeit Neues lernen	Folgen abwechslungsarmer und körperlich einseitiger Tätigkeiten ■ Fehlbelastung durch Monotonie ■ Erhöhtes Frühverschleißrisiko durch einseitige (Dauer-)Belastung	■ Tätigkeitswechsel mit unterschiedlichen körperlichen und geistigen Anforderungen ■ Erhaltung der intellektuellen Flexibilität
Ganzheitlichkeit der Arbeitsaufgabe		
Handlungsspielraum		
Regulationsbedingungen		
Aufmerksamkeit		
Wissen und Lernen		
Informationen und Mitsprache		
Zusammenarbeit		
Soziale Unterstützung		
Arbeitszeit		

Betriebliche Praxisbeispiele

Lueg, Wattenscheid

Gesundheitsgefahren erkennen – alterssensible Arbeitssysteme gestalten

Die Fahrzeug-Werke Lueg in Wattenscheid gehören zu den fünf Unternehmen im Projekt »Demografit«, das vom Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung (BIT) Bochum durchgeführt und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) gefördert wird. Geplant ist, die Arbeitsplätze in der Nutzfahrzeugreparatur nach der Gefährdungsbeurteilung zu untersuchen. Die Altersstrukturanalyse im Bereich der Nutzfahrzeugreparatur, vom BIT Bochum durchgeführt, hat bestätigt, was die Betriebsratsvorsitzende Sabine Grebhart vermutet hatte: Weil Azubis in der Vergangenheit oft nicht übernommen worden waren, klafft eine Lücke im Mittelbau. Gehen die Älteren in wenigen Jahren in Rente, fehlt es an qualifiziertem Nachwuchs und an Erfahrungswissen. Die Nutzfahrzeugreparatur mit rund 45 Monteuren und Beschäftigten in der Kundendienstreparaturannahme/Meisterbüro ist aus Sicht des Betriebsrats ein kritischer Bereich. Die Kollegen – das Durchschnittsalter bei den Monteuren liegt bei knapp 44 Jahren – arbeiten häufig in der Grube über Kopf, gebeugt über dem Motor oder knieend neben dem Fahrzeug. Gesundheitliche Probleme, vor allem an Knien und im Rücken, sind die Folge. Der Krankenstand ist entsprechend hoch, so genannte Schonarbeitsplätze gibt es allerdings nicht mehr. »Wenn die Menschen einerseits länger arbeiten sollen, andererseits aber solchen Belastungen ausgesetzt sind«, brauche der Betrieb nicht nur eine vorausschauende Personalplanung, damit das Wissen ausscheidender Kollegen nicht verloren geht. Auch Arbeitsbedingungen müssten sich ändern. Vorschläge dazu erwartet der Betriebsrat nach Auswertung der Gefährdungsbeurteilung vom BIT Bochum. Schwerpunkt des Instituts im Projekt »Demografit« ist es, den Unternehmen Instrumente zu empfehlen, wie mit Personalentwicklung, Qualifizierung, Gesundheit und Führung sowie Gestaltung von alter(n)sflexiblen Arbeitssystemen auch mit älter werdenden Belegschaften gearbeitet werden kann.

Weitere Informationen:

Die Lueg Gruppe mit Sitz in Bochum ist spezialisiert auf Verkauf, Reparatur und Service von PKW und Nutzfahrzeugen für verschiedene Automobilhersteller. Darüber hinaus ist Lueg autorisierter Vertriebs- und Servicepartner von Daimler. Am Standort Wattenscheid sind 180 Männer und Frauen, vorwiegend Fachkräfte, beschäftigt. Der Umsatz der Lueg Gruppe mit etwa 1800 Beschäftigten an 32 Standorten betrug im Jahr 2006 nach eigenen Angaben 653 Millionen Euro. Kontakt: Betriebsrat, Sabine.Grebhart@lueg.de

Spinnerei Neuhof, Hof

»Auch die jungen Kollegen sollen gesund alt werden können«

Wie lassen sich hohe Arbeitsbelastungen, die speziell älteren Kollegen schwer zu schaffen machen, verringern? Das ist eine der zentralen Fragen, auf die sich der Betriebsrat der Spinnerei Neuhof im oberfränkischen Hof eine Antwort durch die Gefährdungsbeurteilung erhofft. Die Spinnerei Neuhof ist eins von fünf Unternehmen im Projekt »Demografit«.

Beispiel Spinnerei-Vorwerk: Neben der Hochleistungskarde sind ein halbes Dutzend Rohfaserballen gestapelt. Der Kollege nimmt die erste Lage ab, dreht sich und legt sie aufs Förderband. Je nach Qualität der Ballen beträgt das Gewicht bis zu zehn Kilogramm. Das macht er einige Dutzend Mal, bis alle sechs Ballen abgetragen sind. Dabei muss er teilweise über Kopf arbeiten und sich schließlich – wenn der Stapel kleiner geworden ist – bis zum Boden bücken. Dann sind die nächsten sechs Ballen an der Reihe. Eine anstrengende Arbeit, die durch technische Hilfsmittel erleichtert werden könnte. Ein Beispiel von vielen. Der Betriebsrat vermutet, dass die Arbeitsbedingungen – monotone Arbeitsabläufe, schwere körperliche Arbeit, Lärm und der Druck durch die geforderte Tourenzahl bei den Maschinen – verantwortlich für den überdurchschnittlich hohen Krankenstand der Kollegen sind. In der Spinnerei Neuhof ist es wie anderswo auch: Ältere sind nicht häufiger krank, aber wenn, fallen sie für längere Zeit aus. Die Beschwerden betreffen vor allem den Bewegungsapparat: Rückenschmerzen und Gelenkprobleme dominieren.

Unterstützung erhofft sich der Betriebsrat von dem Projekt »Demografit«. »Demografit« soll Unternehmen helfen, durch Maßnahmen in der Personalentwicklung, Qualifizierung, Gesundheit und Führung sowie der Gestaltung von alter(n)sflexiblen Arbeitssystemen langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit – auch bei älter werdenden Belegschaften – zu sichern. Ziel ist es, den Unternehmen Instrumente und Vorgehensweisen zu empfehlen, mit denen der demografische Wandel gemeistert werden kann. In der Spinnerei wurde zunächst eine Altersstruktur- sowie Qualifikationsanalyse durchgeführt. Das Durchschnittsalter von 44 Jahren im gesamten Betrieb findet Betriebsratsvorsitzender Randolph Oechslein allein nicht »dramatisch«, aber die Verteilung: Mehr als 60 der gewerblichen Mitarbeiter sind älter als 50 Jahre. Besonders betroffen ist die Nachtschicht. Etwa 40 Kollegen arbeiten, teilweise seit 30 Jahren, permanent nachts. In einem vom Betriebsrat besonders kritisch bewerteten Arbeitsbereich, dem Vorwerk, untersuchte das BIT Bochum die Arbeitsplätze nach der Gefährdungsbeurteilung. Die Ergebnisse liegen vor, ebenso wie ein Katalog an Maßnahmen für Veränderungen. Es wurde ein Steuerkreis gebildet, der paritätisch mit Vertretern des Arbeitgebers und des Betriebsrats besetzt ist. Außerdem arbeiten der Verantwortliche für Arbeitssicherheit und ein Abteilungsmeister mit. Beim ersten Treffen wurden bereits erste Schritte beschlossen. So sollen die Über-

mittlung von Informationen verbessert und die Nebentätigkeiten anders organisiert werden. Für die Beschäftigten an der Hochleistungskarde wird über eine höhenverstellbare Hebebühne nachgedacht. Letztendlich geht es darum, dass nicht nur die Belastungen für die älteren Kollegen kleiner werden und langfristig die Fehltagel sinken, sondern auch die jungen Kollegen gesund alt werden können.

Weitere Informationen:

Die 1896 gegründete Spinnerei Neuhof im oberfränkischen Hof hat durch technische Rationalisierung seit den 1970er Jahren rund 800 Beschäftigte verloren. Die Mehrzahl der 240 Männer und Frauen sind angelernte Arbeiter. In der Spinnerei werden Webgarne und Zwirne für die Automobilindustrie, Schutzanzüge sowie Heim- und Haustextilien hergestellt. Die Spinnerei Neuhof gibt für das Jahr 2006 einen Umsatz von 23 Millionen Euro an. Kontakt: Betriebsrat, Randolph Oechslein, betriebsrat@spinnerei-neuhof.de

Demografie-TV Stahl

Beschäftigungsfähigkeit fördern – Generationensolidarität organisieren

Die Regierung hat angeordnet, dass die Menschen länger arbeiten sollen. Wer früher aussteigt, wird mit Kürzungen bestraft. Und die Unternehmen geizen mit der Einstellung von Jungen. Die Folge: Belegschaften altern, aber die Arbeit ist so schwer wie eh und je. Die Tarifparteien im Stahlbereich haben erstmals einen Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels ausgehandelt, um dafür Lösungen zu finden. Jetzt wird an der Umsetzung gearbeitet. »Nach 20 Jahren Schichtarbeit erreicht man einen Punkt, an dem man nicht mehr kann, der Körper macht einfach nicht mehr mit«, sagt ein Stahlarbeiter. So weit soll es nicht mehr kommen. Deshalb sind in dem Tarifvertrag wesentliche Elemente enthalten, um Arbeitsbedingungen altersgerecht zu gestalten, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern und damit ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen. In der Stahlbranche ist der Druck, etwas zu tun, größer als in anderen Industriezweigen. Im Stahl liegt das Durchschnittsalter mit 43,2 Jahren höher als im produzierenden Gewerbe (40,1). Fast jeder Dritte ist 50 Jahre und älter. Im Stahl wird auch häufiger als in anderen Branchen in Wechsel- und Nachtschicht oder am Wochenende gearbeitet. Es sind die unstillen Arbeitszeiten, die regelmäßigen Überstunden, die Arbeit bei großer Hitze und Lärm und einseitige körperliche Belastungen, die Arbeitnehmer in der Stahlindustrie schnell verschleifen. Das sind die Gründe, warum Stahlarbeiter vor dem gesetzlichen Rentenalter aussteigen müssen und wollen. Bisher gibt es jedoch noch keine gesetzliche Nachfolgeregelung für die Altersteilzeit. Die Tarifvertragsparteien haben sich darauf verständigt, gemeinsam beim Gesetzge-

ber auf eine Fortführung zu drängen. Ferner sieht der Tarifvertrag vor, dass ein betrieblicher Fonds eingerichtet werden kann, über den beispielsweise Ausstiegsmodelle für ältere Beschäftigte finanziert werden könnten. Noch stehen vereinzelte betriebliche Verhandlungen dazu am Anfang. Weiter fortgeschritten sind arbeitszeitorganisatorische Veränderungen. Einige Stahlunternehmen haben ihre Schichtmodelle nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien ausgerichtet. Statt wöchentlichen Schichtwechseln wird nun in kurzen Zyklen (zwei Tage Früh, zwei Spät, zwei Nacht) gearbeitet. Die anfängliche Skepsis der Beschäftigten ist nach den Erprobungsphasen vorbei. »Das sind wichtige Maßnahmen«, sagt Bert Römer vom Stahlbüro der IG Metall, »die den Verschleiß reduzieren, allerdings nicht aufhalten.« Arbeitgeber und IG Metall haben eine paritätische Kommission gegründet, die sich mit der Umsetzung des Tarifvertrags beschäftigt und die erste Bilanzkonferenz vorbereitet. Nach Vorstellung der IG Metall sollte der gesamte Prozess der Umsetzung wissenschaftlich begleitet werden. Parallel dazu gibt es eine Projektgruppe der IG Metall beim Bezirk NRW. Schon bald soll es eine erste flächendeckende Erhebung zur Umsetzung der Altersstrukturanalyse geben. Geplant ist zudem eine »aktivierende Befragung« der Beschäftigten. Die zentrale Frage lautet: Kannst Du Dir vorstellen, bis zur Rente an diesem Arbeitsplatz zu arbeiten? Gleichzeitig laufen Schulungen für Betriebsräte im IG Metall Bildungszentrum Sprockhövel, bei denen es vor allem darum geht, die richtigen Schlussfolgerungen aus den Daten der Altersstrukturanalyse zu ziehen, daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten und sich methodisch in die Qualifikationsbedarfs- sowie Belastungs- und Gefährdungsanalyse einzuarbeiten. Darauf folgen Workshops, um erste Erfahrungen auszutauschen. Die erste Bilanz: Kein Betrieb fängt bei Null an. In etlichen Betrieben sind die Altersstrukturanalysen bereits durchgeführt worden, es gibt erste Betriebsvereinbarungen zu Qualifizierung der Beschäftigten, erste Maßnahmen aus der Belastungs- und Gefährdungsanalyse und Programme für ein betriebliches Gesundheitsmanagement. »Das Tempo ist in den einzelnen Betrieben unterschiedlich«, sagt Bert Römer. Der Tarifvertrag erfüllt offensichtlich zwei Funktionen: Unternehmen, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, Arbeitsbedingungen zu ändern und Gesundheit der Beschäftigten zu fördern, sind durch den Tarifvertrag angehalten, in ihren Anstrengungen nicht nachzulassen. Und Betriebe, die bislang wenig unternommen haben, zwingt er, aktiv zu werden.

Weitere Informationen:

»Altersgerechte Arbeit gestalten – Generationensolidarität organisieren«, Arbeitshilfe zur Umsetzung der Altersstrukturanalyse im Rahmen des Tarifvertrags zur Gestaltung des demografischen Wandels bei Eisen und Stahl, 2007, IG Metall Vorstand, Zweigbüro, Roßstraße 94, 40476 Düsseldorf, Kontakt: Bert Römer, bert.roemer@igmetall.de, Internet: www.zweigbuero.igmetall.de oder Extranet unter Branchen/Eisen und Stahl.

7.4 Berufsbegleitende Qualifizierung im Altersstrukturwandel

Neue berufliche Anforderungen führen zu einem deutlich höheren Stellenwert von Wissen und Kompetenzen sowohl in technisch-fachlicher wie auch in prozessorientierter Hinsicht. Aber auch bei den sozialen Fähigkeiten, die für die Zusammenarbeit im Team, für Kommunikation und Konfliktbewältigung gebraucht werden. Beides prägt zunehmend die Wissensinhalte für die Beschäftigten und die Wissensbasis der Unternehmen. Wie gut, wie qualifiziert und wie rechtzeitig Fachkräfte aus- und weitergebildet sind, ist eine zentrale Frage der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit und gleichzeitig sind Bildung und Qualifikation ein Schlüssel für die Integration in das Beschäftigungssystem.

Viel zu wenige Unternehmen betrachten berufsbegleitende Weiterbildungsangebote als unternehmerische Kernkompetenz und Daueraufgabe. Überwiegend ist in den Unternehmen eine deutliche Zurückhaltung auf dem Feld von Weiterbildung und Personalentwicklung festzustellen. Die Bereitschaft der Unternehmen, Angebote zur beruflichen Weiterbildung zu machen, hat eher nachgelassen. Von Beschäftigten wird gefordert, dass sie sich weiterbilden, ihre Einsatzmöglichkeiten erweitern und sich dadurch den beruflichen Anschluss erhalten. Tatsächlich werden aber die Gruppen, die Weiterbildung am notwendigsten hätten, am wenigsten angesprochen.

Die berufliche Position und das vorhandene Qualifikationsniveau entscheiden hauptsächlich über die Chancen für die Teilhabe an Weiterqualifizierung. Die Lernchancen von gering Qualifizierten, Frauen, MigrantInnen und auch Älteren werden wenig beachtet. Es sind vor allem Beschäftigte aus diesen Gruppen, die nach Jahrzehnten verschleißintensiver Arbeit und bei oft verengter Qualifikation gesundheitsbedingt das Beschäftigungssystem verlassen müssen. Qualifikationsstillstand und Dequalifizierung bedeuten vorzeitiges Altern und zusätzliche Risiken am Arbeitsmarkt.

Damit zählen eine gute berufliche Qualifizierung und kontinuierliche Weiterbildung zu den wichtigsten Voraussetzungen für den längerfristigen Verbleib auf dem Arbeitsmarkt. Wenn Benachteiligungen bei der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit durch Zugang zu beruflicher Weiterentwicklung abgebaut werden sollen, um auch den Leistungswandel im Erwerbsverlauf produktiv nutzen zu können, müssen jedoch betrieblich und überbetrieblich Voraussetzungen für Lernmöglichkeiten und -zugänge geschaffen werden. Die Weiterbildungsbeteiligung muss unabhängig vom vorhandenen Qualifikationsniveau werden.

Qualifizierte Personalentwicklung verfolgt dabei zum einen die Absicht, die Einsatzbreite und Einsatzflexibilität zu verbessern, damit altersgerechte Wechsel in andere/neue Tätigkeitsfelder, berufliche Aufstiegsmöglichkeiten oder ein Über-

Qualifikation und Beschäftigung Älterer

- Die Teilnahme an allgemeiner und beruflicher Weiterbildung sinkt mit dem Alter.
- Es kommt zu verengten Qualifikationen (»Spezialisierungsfalle«) für Beschäftigte in speziellen langjährigen Tätigkeiten.
- Arbeitsplatzabbau trifft insbesondere gering Qualifizierte.
- Nach wie vor gibt es einen unterdurchschnittlichen Anteil gering qualifizierter Älterer an organisierter Fort- und Weiterbildung.
- Die Weiterbildungsbeteiligung ungelernter Beschäftigter ist bei nicht formalen Lernformen höher.
- Die Teilnahmequote in Betrieben mit Weiterbildungsplanung ist höher.

Quelle: Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland 2006

gang in Berufe mit geringeren Belastungen im Erwerbsverlauf möglich werden. Es geht zum anderen darum, in Unternehmen eine systematische und berufsbegleitende Qualifizierungs- und Personalentwicklung herzustellen: vom Einstellungsverfahren über den planvollen Wechsel im Verlauf des Arbeitslebens bis hin zur Eröffnung altersgerechter Berufswege.

Auch das Lernen und der Wissenstransfer zwischen den Generationen ist Bestandteil einer alterssensiblen Personalpolitik, wenn die entsprechenden Voraussetzungen dazu geschaffen werden. In der Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten unterschiedlicher Altersgruppen und mit unterschiedlichen Qualifikationsvoraussetzungen – also z.B. in einer altersgemischten Zusammensetzung von Teams – liegt ein wichtiges Potenzial zur Bewältigung der betrieblichen Anforderungen. Altersgemischte Teams sind ein wichtiges Beispiel für eine lernförderliche Arbeitsorganisation, weil sie eine abgestimmte Aufgabenverteilung und die gegenseitige Unterstützung fördern. In betriebsinternen Qualifizierungsmaßnahmen altersgemischter Teams kann das Innovationswissen der Jungen und die lange Betriebserfahrung der Älteren einfließen. Altersgemischte Teams haben einen weiteren Vorteil: Sie können gezielt für die Integration einsatzeingeschränkter Beschäftigter sorgen.

7.4.1 Qualifikationsbedarfsanalyse

Wie lässt sich beurteilen, welches Wissen heute und zukünftig benötigt wird? Wie ist es auf die einzelnen Altersgruppen verteilt und wird es an der richtigen Stelle eingesetzt? Antworten auf diese Frage ergeben sich aus einer Qualifikationsbedarfsanalyse. In Verbindung mit der Altersstruktur verfolgt eine Qualifikationsbedarfsanalyse diese Ziele:

- das Erkennen von Engpassqualifikationen (»jetzt« und in der Zukunft),
- das Erkennen von Fähigkeiten und Potenzialen der Beschäftigten,

- die Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen, um »Passgenauigkeit« von Anforderungen des Arbeitsplatzes und der Arbeitsorganisation und der Fähigkeit der Beschäftigten herzustellen.

Die Qualifikationsbedarfsanalyse kann jedoch nicht alle möglichen zukünftigen Veränderungen in Technik und Organisation erfassen. Sie bildet aber einen wichtigen Schritt, um die mittel- und langfristigen Ziele des Unternehmens mit entsprechend qualifiziertem Personal zu sichern.

Personal- und Kompetenzentwicklung heißt nicht über, sondern mit den Beschäftigten reden – sie beteiligen. Das führt zu Transparenz der geplanten Maßnahmen und zu Akzeptanz in der Belegschaft. Eine beteiligungsorientierte Qualifikationsbedarfsanalyse, die die Wünsche und Potenziale der Beschäftigten, die Interessen des Betriebes und die darauf abzustellenden Qualifizierungsmaßnahmen ermittelt und zusammenstellt, sollte differenziert vorgehen:

- Die Beschäftigten und Führungskräfte schätzen ihr Können, Wissen und ihre Potenziale ein und geben Qualifizierungsinteressen an.
- Vorgesetzte schätzen ihre Mitarbeiter bzgl. deren Können, Wissen und Qualifizierungspotenzial ein.
- Mitarbeiter und Vorgesetzte führen Abstimmungsgespräche zu den Einschätzungen durch und einigen sich auf eine gemeinsame Sicht (Kompetenzstand und Qualifizierungspotenzial).
- Geschäftsleitung, Vorgesetzte und Betriebsrat legen den betrieblichen Qualifizierungsbedarf fest (Soll-Ist-Vergleich).
- Geschäftsleitung, Vorgesetzte und Betriebsrat legen das Qualifizierungsvolumen fest; sie stimmen Prioritätenlisten für Qualifizierungsmaßnahmen ab, die anschließend systematisch geplant und umgesetzt werden.

Umsetzungshindernisse

Bei einer konkreten Qualifizierungsplanung treten in Unternehmen häufig Probleme auf. Ursachen sind vor allem:

- das Erkennen von aktuellen und zukünftigen Engpassqualifikationen,
- unvollständige Kenntnisse über das bereits vorhandene Wissen und die Interessen der Beschäftigten,
- ungenaue Informationen über die zukünftigen Qualifizierungsbedarfe,
- zu knappe zeitliche Ressourcen, um sich intensiver mit dem Thema zu befassen,
- spezifische Qualifizierungswünsche, für die kein passender Mitarbeiter/Beschäftigter gefunden wird,
- organisatorische Probleme, die eine Teilnahme der Beschäftigten an Qualifizierungsmaßnahmen erschweren,
- ungeklärte Kostenregelungen für Qualifizierungszeiten.

7.4.2 Den Qualifikationsbedarf in drei großen Schritten ermitteln

1. Im ersten Schritt werden die Arbeitsplatztypen und die auszuführenden Tätigkeiten des Betriebes/der Abteilung aufgelistet. Wichtig ist eine Erfassung aller Tätigkeitselemente, um ein vollständiges Abbild der mit der Tätigkeit verbundenen Anforderungen zu erhalten. D.h. neben den direkten fertigungsbezogenen Arbeitsaufgaben (fachliche Kompetenz) sind auch andere Anforderungen, die für die Erfüllung des Arbeitsauftrages erforderlich sind, wie die Fähigkeit zur Kommunikation (Sozialkompetenz) und planende sowie Qualität sichernde Elemente (Methodenkompetenz) zu erfassen.

2. Als nächstes ist das Qualifikations- und Kompetenzprofil der Beschäftigten zu erfassen, d.h. es ist zu ermitteln, wie viele Beschäftigte welche Aufgaben ausführen können und welche zusätzlichen Qualifikationen bei ihnen vorhanden sind, die bisher nicht abgefragt wurden. Das erstellte Qualifikations- bzw. Kompetenzprofil der Beschäftigten ist sinnvollerweise in persönlichen Gesprächen zwischen Führungskraft, Personalabteilung und den Beschäftigten abzugleichen, um Einigkeit über das Profil zu erhalten, aber auch um mögliche, bei den Beschäftigten vorhandene, weitere Kompetenzen zu erkennen. Wichtig ist, dass den Beschäftigten aus den Ergebnissen des Vergleichs keine Nachteile entstehen. Deshalb ist der Betriebsrat frühzeitig einzubeziehen und zu beteiligen. (Siehe den Kasten auf der nächsten Seite)

3. Wie bei der Prognose der Altersstrukturentwicklung erfolgt in den gleichen Jahressprüngen, also in Fünf- und Zehnjahresschritten, eine Abschätzung der Zukunftsentwicklung. Dabei ist unter demografischen Gesichtspunkten die Frage von Bedeutung, ob ältere Beschäftigte vorhanden sind, die über besonderes Wissen und spezielle Fähigkeiten (Erfahrungswissen) verfügen und absehbar in das Renteneintrittsalter eintreten, oder im Rahmen von z.B. Altersteilzeitregelungen ein früheres Ausscheiden aus dem Betrieb vereinbart haben. Hier ist zu klären, wie die Wissenssicherung so rechtzeitig eingeleitet werden kann, dass mit dem Ausscheiden der älteren Beschäftigten kein wichtiges Erfahrungswissen für den Betrieb verloren geht. D.h. in einem Qualifizierungsplan lässt sich das Erfahrungswissen der ausscheidenden Beschäftigten für das Unternehmen sichern.

7.4.3 Qualifikationsmatrix

Die Qualifikationsmatrix ist ein Analyse- und Steuerungsinstrument vor allem für räumlich und personell überschaubare Betriebsbereiche oder Organisationseinheiten (z.B. Abteilung, Cost-Center, Arbeitsabschnitte). Mit ihrer Hilfe lässt sich der Ist-Stand und der angestrebte Qualifikationsstand (Soll-Stand) auf einfache, übersichtliche Weise darstellen und auch für den Personaleinsatz nutzen. Die Arbeit mit einer Qualifikationsmatrix bietet weitere Vorteile:

Fragebögen und Softwaretools

Zur Unterstützung der Durchführung einer Qualifizierungsbedarfsanalyse und deren Umsetzung in Qualifizierungsplanung und Controlling ist der Einsatz von Fragebögen und EDV-Tools sinnvoll und für eine systematische Abwicklung und Planung unverzichtbar.

Der Erhebungsbogen der Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V. zur Selbsteinschätzung der betrieblichen Qualifikations- und Weiterbildungssituation ist ein solches Werkzeug. Er ist Teil eines umfangreicheren Fragebogens der Agentur Q zur Analyse der subjektiven Arbeits- und Lernsituation.

Aus der Analyse der Qualifikations- und Weiterbildungssituation ergibt sich ein Situationsdiagramm für den Arbeitsbereich bzw. den Betrieb. Daraus werden Konsequenzen und Ansatzpunkte für die Weiterbildungsplanung und für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten deutlich. Detaillierte Hinweise zur Nutzung und zur Auswertung der Qualifikationsanalyse finden sich im Service-Bereich der Website der Agentur Q (www.agenturq.de > SALSA-FE).

Der Service-Bereich der Website der Agentur Q enthält darüber hinaus eine umfangreiche Instrumenten- und Materialsammlung

- zur Durchführung von Qualifizierungsgesprächen,
- zur Selbst- und Fremdeinschätzung der Arbeits- und Lernsituations-Analyse,
- zur Identifizierung von betrieblichen Handlungsfeldern und Störgrößen bei Veränderungsprozessen,
- zur subjektiven Arbeits-, Motivations- und Bildungsanalyse,
- zur Ermittlung des Handlungsbedarfs bei der Personalentwicklung und
- zu Regelungspunkten zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung für die Umsetzung des Qualifizierungs-Tarifvertrages der IG Metall in Baden-Württemberg.

Am Markt gibt es auch eine Reihe von Softwareinstrumenten, die Qualifikations-Analysen unterstützen. Ein Beispiel ist das EDV-Tool KoMeT Version 2.0 (KoMeT – Kompetenzen der Mitarbeiter/innen erfassen und Trainingsbedarf festlegen), das bereits in stahlnahen Produktionsbereichen eingesetzt wurde. Es unterstützt in seiner Funktionalität die Erfassung des Qualifizierungsbedarfs und dessen Planung. Das Auswertungsschema stützt sich auch auf ein Ampelmodell zu erleichterten Darstellung der Ergebnisse der ermittelten Qualifizierungsbedarfe bezogen auf die Arbeitsanforderungen an den erfassten Arbeitsplätzen. (Quelle: KoMeT 2.0 , SI -research Consult, Dortmund 2006).

- Sie zeigt ein Anforderungsprofil zur Bedienung von Maschinen/Anlagen oder zur Ausführung von Tätigkeitsabläufen.
- Sie macht sichtbar, wie viele Beschäftigte einen Arbeitsplatz/eine Tätigkeit beherrschen.
- Sie hilft Engpassqualifikationen zu ermitteln.
- Sie ist eine Grundlage für Mitarbeitergespräche.

- Sie dient als Gesprächsgrundlage zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsrat.
- Sie hilft bei der Erfolgskontrolle der Qualifizierungs- und Nachfolgeplanung. Die Qualifikationsmatrix ist gleichzeitig ein wichtiges Hilfsmittel für den Personaleinsatz. Sie zeigt, wie viele Beschäftigte eine bestimmte Tätigkeit (Aufgabe) ausführen können. Damit wird es ohne großen Aufwand und Zeitverlust möglich, bei Abwesenheit (Urlaub, Weiterbildung, Krankheit) eine Besetzung des Arbeitsplatzes mit einem anderen über die erforderliche Qualifikation verfügenden Mitarbeiter vorzunehmen. Auch die Nutzung des Erfahrungswissens der Mitarbeiter bei speziellen fachlichen Anforderungen ist leichter möglich. Darüber hinaus wird unter Berücksichtigung der jeweiligen Belastungen des Arbeitsplatzes eine Personaleinsatzplanung möglich, die alterssensibel ist, z.B. bei Arbeitsplatzwechsel nach bestimmten Zeitpunkten bei hoher körperlicher Belastung oder stressintensiven Anforderungen. Unter Berücksichtigung der Altersstrukturanalyse wird darüber hinaus

Übersicht 7.7:
Einfacher Abgleich der Qualifikationsbedarfe und Fähigkeiten

Qualifizierungsbedarfsplan Abteilung ...										
Name	Alter	Berufsausbildung	Zusatzqualifikation/ Besondere Kompetenzen	Tätigkeit A	Tätigkeit B	Tätigkeit C	Tätigkeit D	Tätigkeit E	Tätigkeit F	Tätigkeit G
H. K.	34			■	X	■	■	■	■	■
U. L.	29			X	■	■	■	■	■	■
W. M.	55			■	■	X	■	■	■	■
D. K.	36			■	■	■	X	■	■	■
F. L.	22			■	■	■	■	■	■	X
R. E.	61			■	■	■	■	■	X	■
K. P.	51			■	■	■	■	■	X	■
H. F.	47			■	■	■	■	X	■	■

deutlich, wann welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen ausscheiden. Somit können rechtzeitig Maßnahmen zur Nachfolgeplanung eingeleitet werden.

7.4.4 Weiterbildung – Wissenstransfer – Personalentwicklungswege

Angesichts der Abstinenz vieler Unternehmen bei Maßnahmen der berufsbegleitenden Qualifizierung ist die Umsetzung dieser Aufgabe mit besonderen Anstrengungen und vor allem die Qualifizierung Lernungsgewohnter mit besonderen Anforderungen verbunden. Mit Blick auf den einzelnen Beschäftigten bedarf es sowohl formaler Weiterbildungsangebote als auch einer lernförderlichen Gestaltung von Arbeit und Personaleinsatz (Integration von Arbeit und Lernen). Insbesondere An- und Ungelernte brauchen gezielte fachliche Qualifizierungsmaßnahmen (Lernen im Prozess der Arbeit). Bei der Qualifizierung für Gruppenarbeit wurden gute Erfahrungen mit der Qualifizierung in Lerninseln gemacht. Laufbahnentwicklung und Potenzialanalyse spielen nicht nur bei Hochqualifizierten eine immer wichtigere Rolle. Im Zuge alternder Belegschaften sind Betriebe gezwungen, das betriebliche Know-how durch Wissenstransfer z.B. in Lernpatenschaften zu sichern.

Weitere Ansatzpunkte und Instrumente zeigen die folgenden Zusammenfassungen:

Betriebliche Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

- Entwicklung von Personalentwicklungsinstrumenten: Personalfragebogen, Qualifikationsstruktur, Tätigkeits- und Qualifikationsprofil, Stellenbeschreibungen, Qualifikationsmatrix, Konzept für Personalentwicklungsgespräch.
- Weiterbildungscoaching: Betriebsinterne Weiterbildungsberatung und Schulungsangebote unabhängig vom Alter.
- Abschätzung des Qualifizierungsbedarfs wegen technologischer, methodischer und organisatorischer Veränderungen: betriebliche Qualifizierungspläne für alle Altersgruppen.
- Individueller Entwicklungs- und Qualifizierungsplan: Qualifizierungsinhalt, -form und -zeitraum gemeinsam mit Beschäftigten festlegen.
- Gezielte interne und externe Fort- und Weiterbildung (ggf. in altershomogenen Gruppen) zur Eignung auf reservierten (vorgehaltenen) altersstabilen Arbeitsplätzen.
- Gezielte Fort- und Weiterbildung, Anpassungs- und Erhaltungsqualifizierung und Arbeitserprobungen zur Eignung älterer Beschäftigter an neuen Anlagen, Arbeitsplätzen, in der Fertigung neuer Produkte.
- Berufsbegleitende Umschulung/Qualifizierung nach langjähriger Berufstätigkeit (zehn Jahre) in zukunftsbezogene Berufe/Tätigkeitsbereiche oder von Un- und Angelernten zum Facharbeiter.

- Umschulung und beruflicher Neuanfang durch Nutzung betriebsinterner Stellenbörse.
- KMU: Beteiligung außerbetrieblicher Weiterbildungsträger (z.B. BFW) bei der Entwicklung von betrieblichen Qualifizierungsplänen und bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen.
- Verstärkte Nutzung von Branchenfonds, Bildung von regionalen Netzwerken zur systematischen Personalentwicklung.

Tätigkeitswechsel und Personalentwicklungswege

- Bei langfristig nicht altersstabilen Arbeitsplätzen die Verweildauer an einem Arbeitsplatz reduzieren – systematischen Arbeitsplatz- und Belastungswechsel organisieren.
- Arbeitseinsatzsteuerung: Geringere Verweildauer durch präventive Um- und Versetzung.
- Konzepte zur Rotation und zum Stellenwechsel durch unterschiedliche Fertigungs- und Dienstleistungsbereiche zur Kompetenzerweiterung.
- Zeitweise Qualifizierung und befristeter Einsatz in anderen Arbeitsbereichen: Lerninsel, geplanter Einsatz in Projekten, Hospitationen, Praktika.
- Alternative Karrierewege für »Mittelalte« (Leitung von Gremien, Beratung, Auftragsakquise, ...).
- Personalentwicklungsgespräche: Mitarbeiter- und Beratungsgespräche zur persönlichen Entwicklungsplanung.
- Qualifizierungsverträge und Gespräche im Verlauf des Qualifizierungsprozesses.

Wissenstransfer

- Übertragung von Erfahrungswissen in altersgemischten Teams auf Dauer oder auf Zeit.
- Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Beschäftigten und Sicherung des Erfahrungswissens in Tandemteams, in Patenschaften.
- Förderung des Lerntransfers durch kollegiale Beratung, Coaching-Angebote und Schulung in Gruppen.

7.4.5 Qualifizierung und Weiterbildung per Tarifvertrag

Zu den vorhandenen Ansätzen für ein vorausschauendes betriebliches Qualifizierungsmanagement im Generationenwechsel gehören in erster Linie die Tarifverträge zur Qualifizierung für die Metall- und Elektroindustrie, welche die IG Metall im Jahr 2006 in allen Tarifgebieten (außer Baden-Württemberg, dort bereits 2001) abgeschlossen hat.

Der Tarifvertrag regelt die Verfahren der betrieblichen Weiterbildung. Er legt fest, dass Betriebsräte eine jährliche Planung der Arbeitgeber über anstehende technische und/oder organisatorische Veränderungen (beispielsweise neue Maschinen, Umstrukturierungen von Abteilungen, neue Arbeitsabläufe etc.) erhalten. Dabei hat der Arbeitgeber die Auswirkungen auf die Beschäftigten darzustellen. Der notwendige und zukünftige Qualifizierungsbedarf und die sich daraus ergebenden Qualifizierungsmaßnahmen sind dem Betriebsrat mitzuteilen und mit ihm zu beraten. Auf der Basis der geplanten Veränderungen sind mit jedem Beschäftigten individuelle Qualifizierungsgespräche zu führen, um die konkreten Qualifizierungsbedarfe und -maßnahmen zu erfassen. Damit ist die Umsetzung des Tarifvertrages Voraussetzung einer systematischen Personalentwicklung für alle Beschäftigten.

Tarifvertrag Qualifizierung – eine Handlungshilfe

Die Handlungshilfe der IG Metall gibt Umsetzungshinweise und Empfehlungen bei der Einführung betrieblicher Weiterbildung:

- die Prozessschritte betrieblicher Weiterbildung auf der Grundlage des Tarifvertrages.
- Informationen zur Sensibilisierung und Mobilisierung der Beschäftigten.
- Hinweise und Empfehlungen zur Einführung und Umsetzung des Tarifvertrages.
- Tarifverträge und Passagen des Betriebsverfassungsgesetzes im Wortlaut.
- Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung.

Die umfangreichen Praxismaterialien für den betrieblichen Einsatz umfassen:

- einen Erfassungsbogen für die betrieblichen Veränderungen und daraus resultierender Weiterbildungsbedarfe auf Bereichs-/Abteilungsebene,
- einen Berichtsbogen für die Unterrichtung des Betriebsrats, in dem die Veränderungen sowie Weiterbildungsbedarfe in der Anzahl und inhaltlich aufgeführt sind,
- mögliche Fragestellungen des Betriebsrats an den Arbeitgeber über geplante betriebliche Veränderungen und zukünftigen Personal- und Qualifizierungsbedarf,
- eine Checkliste für die Durchführung der Qualifikationsbedarfsanalyse,
- Hinweise und Leitfaden zur Vorbereitung der Beschäftigten auf das Qualifizierungsgespräch,
- einen Flyer für die Beschäftigten zur Vorbereitung auf das Qualifizierungsgespräch,
- einen Protokollbogen für das Qualifizierungsgespräch,
- einen Berichtsbogen für die umgesetzten Weiterbildungsmaßnahmen,
- einen Bewertungsbogen für die Weiterbildungsmaßnahme,
- einen Bildungspass für die Dokumentation der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen,
- Inhalte für eine Betriebsvereinbarung Qualifizierung,
- eine Materialliste.

Der Ordner kann über das Extranet der IG Metall zum Preis von 5 Euro bestellt werden. extranet.igmetall.de -> Themen -> Tarifpolitik -> Qualifizierung

Der Tarifvertrag sieht vor, dass die besonderen Belange von älteren, an- und ungelernten sowie Teilzeit-Beschäftigten berücksichtigt werden. Da häufig diese Kollegen und Kolleginnen bei der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen benachteiligt waren, bietet diese Regelung einen Ansatzpunkt zur Förderung, den es zu nutzen gilt.

Die Arbeitnehmer werden für Maßnahmen zur Anpassungs-, Erhaltungs- und Umqualifizierung mit Entgeltfortzahlung freigestellt. Die Kosten der Maßnahmen trägt der Arbeitgeber. Aber auch Entwicklungsqualifizierungen und persönliche Weiterbildung sind auf der Grundlage des Tarifvertrages möglich. Bei der Entwicklungsqualifizierung übernimmt der Arbeitgeber ebenfalls die Maßnahmekosten, während sich der oder die Beschäftigte jedoch teilweise durch einbringen von Arbeitszeit beteiligt (i.R. mit 50%). Für die persönliche Weiterbildung können sich Beschäftigte unbezahlt freistellen lassen. Hier hat der oder die Beschäftigte die Maßnahmekosten selbst zu tragen. Mit dem Arbeitgeber wird vor Beginn der Maßnahme ein Vertrag zur Wiedereinstellung geschlossen. So erhalten die Beschäftigten eine Rückkehrgarantie in den Betrieb. Die Maßnahmen zur persönlichen Weiterbildung müssen vom Grundsatz geeignet sein, im Betrieb eingesetzt werden zu können, auch wenn aktuell kein Bedarf besteht.

Weiterhin hat der Arbeitgeber dem Betriebsrat jährlich einen Bericht über die durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen zu geben. Damit haben die Betriebsräte ein Instrument zur Überprüfung des Weiterbildungsgeschehens. Die Teilnahme an einer Weiterbildungsmaßnahme wird den Beschäftigten bestätigt und dokumentiert. Damit erhalten sie einen Nachweis über erworbenen Qualifikationen, die sie somit auch außerhalb des Betriebes vorweisen können.

Betriebliche Praxisbeispiele

E.G.O., Oberderdingen

Weiterbildung und Beteiligung im Prozess der Arbeit

»Weiterbildung im Prozess der Arbeit«, kurz: WAP, heißt das Ende 2004 gestartete dreijährige Projekt der AgenturQ, an dem sich die Firma E.G.O. in Oberderdingen beteiligt hat. Ziel ist es, an- und ungelernte Beschäftigte zu qualifizieren. Die AgenturQ ist eine gemeinsame Einrichtung der IG Metall Baden-Württemberg und des Arbeitgeberverbandes Südwestmetall. Die wissenschaftliche Begleitung übernimmt das ITB, Institut für Technik und Bildung der Universität Bremen.

An- und Ungelernte kommen bei der Weiterbildung meist zu kurz. Nicht so bei E.G.O. Elektrogerätbau in Oberderdingen. Dort gibt seit fast zehn Jahren Gruppenarbeit und Qualifizierung für Gruppenmitglieder. Ausschlaggebend dafür war der Strukturwandel und damit verbunden der teilweise Wechsel von der Mechanik zur Elektronik. Die Fertigungsverfahren und Organisationsformen wurden verändert. Dabei hatte der Betriebsrat vor allem die älteren und gering qualifizierten Beschäftigten im Blick. Damit die Belegschaft auch in der Lage ist, neue Maschinen zu bedienen und in veränderten Organisationsformen zu arbeiten, musste das Qualifikationsniveau angehoben werden. Betriebsrat und Personalabteilung waren sich einig: »Wir wollten die Belegschaft nicht durch junge, olympiareife Mannschaften ersetzen«, sagt Betriebsrat Wolfgang Schmid. Insbesondere vor dem Hintergrund der sozialen Verantwortung für langjährig Beschäftigte sollten die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen qualifiziert werden.

Viele der gewerblich Beschäftigten sind angelernt, vor allem Frauen. Weil Angelernte einem höheren Risiko als Fachkräfte ausgesetzt sind, bei Umstrukturierungen den Arbeitsplatz zu verlieren, bedeutet eine Qualifizierung auch, die eigene Beschäftigungssicherheit und letztlich die Arbeitszufriedenheit zu steigern. Bereits 1998 führte das Unternehmen Gruppenarbeit in der Produktion ein. Externe Trainer schulten sämtliche Produktionsarbeiter und -arbeiterinnen in einem fünftägigen Vollzeitseminar in Sachen fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenz. Ausgewählte Beschäftigte wurden darüber hinaus zur Fertigungsfachkraft oder Qualifikationsfachkraft weitergebildet, verbunden mit einer höheren Entlohnung. Die künftige Fertigungsfachkraft lernte beispielsweise innerhalb von drei bis vier Wochen Grundkenntnisse der Mechanikerausbildung. Das Problem war jedoch, dass die neuen Fachkräfte an ihrem alten Produktionsarbeitsplatz nur einen Bruchteil dieser Kenntnisse anwenden konnten. Aus heutiger Sicht war das Verfahren nicht optimal, sagt Betriebsrat Wolfgang Schmid. »Wir haben Fachleute gefragt, was die Beschäftigten können sollten und nicht die Beschäftigten, welche Qualifikation sie für ihre neue Aufgabe benötigen.«

Das sollte mit der Beteiligung beim Projekt der AgenturQ anders werden. Kern des Projekts »Weiterbildung im Prozess der Arbeit« (WAP), das aus Mitteln der »Zukunftsoffensive junge Generation« des baden-württembergischen Wirtschaftsministerium gefördert wird, ist es, Qualifizierungsprofile gemeinsam mit den Beschäftigten zu entwickeln. In zwei Produktionsbereichen wurde zunächst durch Gruppenmitglieder und Vorgesetzte analysiert, welche Kenntnisse an welchem Arbeitsplatz notwendig sind. Auf Grundlage dieser Expertise wurden Arbeits- und Lernprojekte für Anfänger, Fortgeschrittene und Könner entwickelt. Das Besondere: Die Lerninhalte sind individuell unterschiedlich, die Qualifizierung ist arbeitsplatzspezifisch. Gelernt wird entlang der Aufgabe, beispielsweise die Prüfung angelieferter Materialien oder die Durchführung täglicher Wartungsarbeiten. Und die Praxis wird ergänzt durch theoretisches Lernen. An der Seite der Beschäftigten stehen betriebliche Arbeits- und Lernberater des ITB, die fachliche und methodische Unterstützung bieten. Geplant ist, dass die Fachkräfte einen anerkannten Qualifikationsnachweis erhalten.

Die Zahl der Fachkräfte je Gruppe orientiert sich am Bedarf. Ziel ist jedoch, das Projekt auf die gesamte Fertigung auszudehnen, um Schritt für Schritt zusätzliche Fachkräfte zu gewinnen und damit das Aufgabengebiet der Gruppen zu vergrößern. Weil den Lernenden das Weiterbildungsziel nicht mehr vorgegeben wird, sondern sie sich ihr Ziel selbst setzen, ist die Identifikation mit der eigenen Arbeit gestiegen. Dreh- und Angelpunkt, damit solche Veränderungsprozesse gelingen, ist die Beteiligung der Beschäftigten, so Schmid.

Weitere Informationen:

E.G.O mit Stammsitz im schwäbischen Oberderdingen ist ein Zulieferer für Haushaltsgeräte und stellt beispielsweise Strahlungs- und Rohrheizkörper, Kochplatten, Energieregler, Schalter, Thermostate und Elektronikkomponenten für Haushalt und Gewerbe her. Die E.G.O. Gruppe hat im Jahr 2006 mit 7300 Mitarbeitern einen Umsatz von 588 Millionen Euro erreicht, davon entfielen 332 Millionen Euro auf E.G.O. Deutschland (2200 Beschäftigte). Kontakt: Betriebsrat, Wolfgang Schmid, Wolfgang.Schmid@egoproducts.com

Siemens, Erlangen

Projekt Kompass: Berufliche Perspektiven und Beschäftigung sichern

Seit fast zehn Jahren gibt es bei Siemens das Projekt »Kompass«. Angestellte haben dabei die Möglichkeit, mit Hilfe externer Trainer und auf Workshops eine Bilanz ihrer bisherigen beruflichen Laufbahn zu ziehen und weitere Ziele ihrer Kompetenzentwicklung festzulegen. Der Betriebsrat unterstützt das vom Konzern finanzierte Projekt.

Anlass für das Kompass-Projekt war eine Mitarbeiterbefragung unter Angestellten. Dabei war deutlich geworden, dass die über 40-Jährigen Forscher unzufriedener mit ihren Arbeitsbedingungen waren als andere Altersgruppen. Es fehlte ihnen an Perspektive im Unternehmen, an Möglichkeiten der fachlichen Weiterentwicklung, sie fühlten sich zu wenig beachtet und anerkannt. Es dominierte das Gefühl zu stagnieren. Kernaspekte guter Arbeit waren damit nicht erfüllt.

Darüber hinaus gab es weitere Gründe, um Ende der 1990er Jahre ein Kompetenzentwicklungsprojekt zu starten. Durch den enormen Druck der Finanzmärkte in börsennotierten Unternehmen wie Siemens kann sich kein Angestellter dem Druck entziehen, vorgegebene Zahlen, Ziele und Ergebnisse vorzuweisen. Zudem müssen sich Beschäftigte auf permanente Umstrukturierungen im Unternehmen, auf Personalabbau und schlechtere Aufstiegsmöglichkeiten einstellen.

Auf der einen Seite steigen Leistungsdruck, Stress und fachliche Anforderungen und damit auch das Risiko psychischer Erkrankungen, auf der anderen Seite verlangt die demografische Entwicklung, derlei gesundheitsbelastende Arbeitsbedingungen zu verändern. Siemens unterscheidet sich in seiner Altersstruktur nicht von anderen Betrieben: Die größte Gruppe stellen die 40- bis 49-Jährigen, die noch 15 bis 25 Jahre Berufsleben vor sich haben. Ein frühzeitiges Ausscheiden ist ohne erhebliche Rentenabschläge kaum möglich.

Gründe genug für »Kompass«, das damals mitinitiiert wurde von Wolfgang Mai, heute freigestellter Betriebsrat. Das Kompass-Projekt soll helfen, die Eigenverantwortung zu stärken. Nicht im Sinne von Egoismus und Selbstbespiegelung, so Mai. Es soll vielmehr darum gehen, die eigenen Fähigkeiten als ureigene Aufgabe zu betrachten und selbst für einen Ausgleich zwischen allen Lebensbereichen zu sorgen. Was kann ich tun, damit ich zufriedener werde? Wie lerne ich mit meinen Kräften zu haushalten? Was kann ich dem steigenden Leistungsdruck entgegensetzen und wie kann ich mich auf Veränderungen im Unternehmen vorbereiten?

Mit Kompass besteht die Chance, dass aus dem Mitarbeiter, der sich vom Unternehmen steuern lässt, ein Beschäftigter wird, der seine Entwicklung in die eigene Hand nimmt. Aus Sicht des Betriebsrats trägt Kompass dazu bei, die seelische Gesundheit zu erhalten, Zufriedenheit und Work-Life-Balance zu steigern, die eigene Qualifizierung voranzutreiben, Bereitschaft zum Lernen zu fördern und

Kreativität zu wecken. Dabei geht es darum, eine möglichst große Schnittmenge zwischen den Bedürfnissen des Beschäftigten und den Anforderungen des Unternehmens zu finden. Von Mitarbeitern, die ihre eigenen Potenziale fördern, hat auch Siemens einen Gewinn, so Wolfgang Mai.

Der Kompass-Prozess besteht aus mehreren Schritten. Los geht es mit einem »360-Grad-Feedback«: Wer wissen möchte, wie er/sie von anderen eingeschätzt wird, kann anhand eines Fragebogens Kollegen, Führungskräfte, Kunden und Freunde interviewen. Schwerpunkt ist ein dreitägiger, von externen Trainern moderierter Workshop. Maximal zehn Teilnehmer gehen den Fragen nach: Was kann ich? Was will ich? Wie kann ich dieses Ziel erreichen? Daraus entwickelt jeder einen persönlichen Plan, der von einer Führungskraft auf Realisierbarkeit überprüft wird. Nach vier Monaten treffen sich die Teilnehmer erneut, um ihre bisherigen Schritte zu überprüfen und sich gegenseitig zu unterstützen.

Seit 1998 haben etwa 500 Frauen und Männer das Projekt durchlaufen. Nach Schätzungen hat sich etwa ein Drittel der Teilnehmer innerhalb des Konzerns anderen Aufgabenfeldern zugewandt, ein weiteres Drittel ist noch im Veränderungsprozess, der Rest hat sich entschieden, am bisherigen Arbeitsplatz zu bleiben.

»Kompass« hat seit Jahren hohen Zulauf. Die Teilnehmer sind zufrieden: »Vor dem Workshop habe ich mich sehr eingeengt gefühlt. Jetzt habe ich mir große Freiräume erarbeitet«, sagt einer. Ein anderer: »Jetzt betriebe ICH die Suche nach einer neuen Stelle.« Oder: »Ich sehe meine Möglichkeiten und Grenzen nun deutlicher.«

Weitere Informationen:

Der Elektronikkonzern Siemens mit Stammsitz in München beschäftigte im Jahr 2006 rund 475.000 Mitarbeiter und wies einen Umsatz von 87,325 Milliarden Euro und einen Gewinn von 3,033 Milliarden Euro aus. Der Konzern umfasst weltweit rund 1350 Gesellschaften und Beteiligungen. Kontakt, Betriebsrat: Wolfgang Mai, Wolfgang.Mai@siemens.com

7.5 Eingliederungsmanagement und gesundheitsgerechter Arbeitseinsatz

Zum betrieblichen Altersstrukturwandel gehört auch, dass mit steigendem Alter der Belegschaften der Anteil der Beschäftigten mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Einsatzeinschränkungen zunimmt. Auch ihre Kompetenzen und Erfahrungen gewinnen für die wirtschaftliche Prosperität der Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Zu einer wirksamen betrieblichen Gesamtstrategie gehört deshalb neben einer frühzeitigen Gesundheitsprävention für alle Beschäftigten gerade auch die Erhaltung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer mit gesundheitlichen Einschränkungen. Für ihre dauerhafte Integration müssen die nötigen Rahmenbedingungen, adäquate Tätigkeiten und zielgerichtete Arbeitsgestaltungsmaßnahmen geschaffen werden. Die Einführung des gesetzlich vorgeschriebenen betrieblichen Eingliederungsmanagements ist eine geeignete Basis dafür.

Mit der Vorschrift des § 84 Absatz 2 schafft das Sozialgesetzbuch IX (SGB IX) eine Verfahrensregelung für ein betriebliches Eingliederungsmanagement bei gesundheitlichen Störungen und verpflichtet den Arbeitgeber zur Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements. Die Regelung schreibt allen Arbeitgebern vor, nach sechs Wochen Arbeitsunfähigkeit bzw. bei wiederholter Arbeitsunfähigkeit von Beschäftigten innerhalb eines Jahres mit den Betroffenen und der Interessenvertretung Eingliederungsmaßnahmen zu klären. Das betriebliche Eingliederungsmanagement soll durch gezielte Maßnahmen möglichst die Arbeitsunfähigkeit überwinden, einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorbeugen und den Arbeitsplatz erhalten.

Die Vorschrift regelt im Weiteren die Beteiligung des Werks- bzw. Betriebsarztes und sorgt für die Einschaltung präventiver und teilhabesichernder Dienstleistungen der Servicestellen und der Integrationsämter. Darüber hinaus benennt die Vorschrift ein Initiativrecht der Interessenvertretung auf Klärung betrieblicher Eingliederungsmaßnahmen und auf Regelung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie einen Überwachungsauftrag bezüglich des gesamten Verfahrens.



§ 84 Abs. 2 Sozialgesetzbuch IX (SGB IX)

Prävention

Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem mit der Schwerbehindertenvertretung, mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und

mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement). Soweit erforderlich wird der Werks- oder Betriebsarzt hinzugezogen. Die betroffene Person oder ihr gesetzlicher Vertreter ist zuvor auf die Ziele des betrieblichen Eingliederungsmanagements sowie auf Art und Umfang der hierfür erhobenen und verwendeten Daten hinzuweisen. Kommen Leistungen zur Teilhabe oder begleitende Hilfen im Arbeitsleben in Betracht, werden vom Arbeitgeber die örtlichen gemeinsamen Servicestellen oder bei schwerbehinderten Beschäftigten das Integrationsamt hinzugezogen. Diese wirken darauf hin, dass die erforderlichen Leistungen oder Hilfen unverzüglich beantragt und innerhalb der Frist des § 14 Abs. 2 Satz 2 erbracht werden. Die zuständige Interessenvertretung im Sinne des § 93, bei schwerbehinderten Menschen außerdem die Schwerbehindertenvertretung, können die Klärung verlangen. Sie wachen darüber, dass der Arbeitgeber die ihm nach dieser Vorschrift obliegenden Verpflichtungen erfüllt.

Damit wird die Beschäftigungssicherung gesundheitsbeeinträchtigter und behinderter Beschäftigter durch Rehabilitation und Prävention zu einer Pflichtaufgabe des Arbeitgebers. Durch einen frühzeitigen Zugang zu den Betroffenen und frühzeitige Rehabilitations- und Gesundheitsfördermaßnahmen können die Verschlimmerung chronischer Erkrankungen oder das Entstehen von Behinderungen verhindert werden. Dieses »Ausgliederungsverhinderungsmanagement« ist ein wesentlicher Beitrag für eine integrative und altersgerechte Personalpolitik.

7.5.1 Im Brennpunkt: Langzeiterkrankungen und die Folgen

Chronische und Langzeiterkrankungen sind von überragender Bedeutung für krankheitsbedingte Fehlzeiten. Zwischen dem Alter der Beschäftigten und der Dauer der Erkrankung besteht ein enger Zusammenhang. Mit zunehmendem Alter steigt der Anteil der Ausfalltage als Folge schwerer, meist chronischer Erkrankungen. Langzeiterkrankungen stehen im Brennpunkt der betrieblichen Gesundheitsprävention.

Bei den unter 20-Jährigen sind 2% langzeiterkrankt, bei den 50- bis 59-Jährigen befinden sich 8% in einer Langzeiterkrankung (Bödeker u.a. 2007). Dieser vergleichsweise geringe Anteil aller Arbeitsunfähigkeitsfälle mit einer Dauer von mehr als vier Wochen hat nahezu 50% aller Krankheitstage zur Folge. Drei Viertel dieser Fälle hat Arbeitsunfähigkeitszeiten von drei Monaten und länger, die Hälfte

immerhin mehr als ein halbes Jahr und ein Viertel des gesamten AU-Volumens entsteht durch Arbeitsunfähigkeiten von mehr als einem Jahr. Für den Krankenstand und seine Auswirkungen auf die Beschäftigten und die betrieblichen Abläufe sowie die Arbeitsorganisation spielen Langzeiterkrankungen in größeren, mittleren und kleineren Betrieben eine eminent wichtige Rolle. Für den Bereich kleinerer Unternehmen bestätigten die Daten aus dem Handwerk die bekannte Tendenz. Im Handwerk haben 4,6% der AU-Fälle als Ursache langfristige Erkrankungen, die wiederum 42,5% aller AU-Tage verursachen (IKK-Bundesverband).

Langzeiterkrankungen führen in sehr vielen Fällen zu nicht nur vorübergehenden Leistungsbeeinträchtigungen. Und mit der Dauer der Arbeitsunfähigkeit steigt das Risiko von Kündigung, »Aussteuerung« und Frühverrentung. Es gibt ein häufig wiederkehrendes Risikomuster. Die Betroffenen verschwinden mit fortdauernder Abwesenheit aus der Wahrnehmung des betrieblichen Umfeldes. Aus Sicht der Betroffenen verliert der Betrieb sein Interesse an ihnen. Bei langandauernden Krankheitsverläufen entstehen berufliche und soziale Rückzugstendenzen, Wiedereingliederungsbarrieren bauen sich auf. Oft bleibt die Behandlung und Rehabilitation der schon chronischen Gesundheitsstörungen unbefriedigend. Trotz intensivem Therapieaufwand droht eine bleibende Behinderung oder es bleiben Tätigkeitseinschränkungen zurück. Dann droht für beeinträchtigte Beschäftigte mit meist langen Betriebszugehörigkeiten, die aus orthopädischen oder psychischen Gründen nur noch über eine reduzierte Einsatzbandbreite verfügen, der Verlust des Arbeitsplatzes. Beschäftigte mit gesundheitlicher Beeinträchtigung sind in den Personalkonzepten einer hochflexibilisierten Arbeitsorganisation nicht vorgesehen.

Wachsender Frühverschleiß in der Arbeitswelt: Fakten und Ursachen

- Mehr als ein Drittel (35,9%) aller erkrankten Erwerbstätigen sind chronisch oder langzeitkrank.
- Von 865.000 chronisch kranken Erwerbstätigen (2004) sind fast 60% (513.000 Personen) ein Jahr oder länger krank oder unfallverletzt.
- Zwei Drittel der chronisch Kranken sind zwischen 40 und 64 Jahre alt.
- Sozioökonomische Einflüsse: Arbeiter weisen gegenüber Selbständigen und Angestellten überdurchschnittliche Krankheitsraten auf.
- Das Rentenzugangsalter bei verminderter Erwerbsunfähigkeit lag 2004 bei unter 50 Jahren. Zum Vergleich 1990: 53,4%.
- Der Belastungswandel in der Arbeitswelt drückt sich auch bei den Frühverrentungsgründen aus: psychische und Muskel-Skelett-Erkrankungen dominieren.

Quelle: Priester 2005

7.5.2 Für wen gilt das Eingliederungsmanagement?

Mit dem betrieblichen Eingliederungsmanagement soll frühzeitig und präventiv auf solche gesundheitsbedingte Beschäftigungsprobleme in der Belegschaft reagiert werden. Das Eingliederungsmanagement ist deshalb auch nicht auf den Personenkreis der schwerbehinderten Menschen und gleichgestellten behinderten Menschen begrenzt, sondern umfasst alle betroffenen langzeiterkrankten und wiederholt arbeitsunfähig erkrankten Beschäftigten des jeweiligen Betriebs bzw. der Dienststelle. Voraussetzung für die Durchführung des Eingliederungsmanagements ist das Vorliegen einer mehr als sechswöchigen ununterbrochenen oder wiederholten Arbeitsunfähigkeit innerhalb eines Jahres, die zu einer Gefährdung des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses führen kann. Gemeint ist nicht das Kalenderjahr, sondern der zurückliegende Jahreszeitraum. Durch das Eingliederungsmanagement soll die Gesundheitsprävention und Beschäftigungsfähigkeit gestärkt werden, wenn zu befürchten ist, dass die bisherige Tätigkeit wegen Langzeiterkrankung, wegen wiederholt länger andauernder Erkrankung oder wegen häufiger Kurzzeiterkrankungen nicht (mehr) ausgeführt werden kann.

7.5.3 Klärungspflicht des Arbeitgebers

Der Arbeitgeber hat in diesem Fall die Pflicht zu klären, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und der erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann und wie der Arbeitsplatz zu erhalten ist. Der Arbeitgeber leitet das Eingliede-

Aufbau des Eingliederungsplans

Der Eingliederungsplan ist ein standardisiertes Formblatt mit mindestens folgenden Angaben:

- Angaben zur Person
- Auswirkungen der Gesundheitsbeeinträchtigung/Behinderung
- Ergebnisse vorausgegangener Eingliederungsmaßnahmen
- Ergebnisse von Beurteilungsverfahren:
 - der Kompetenzanalyse
 - der Belastungsanalyse
 - der Arbeitserprobungen
 - der Gefährdungsanalyse
- Zielbeschreibung der Eingliederungsmaßnahmen/des Eingliederungsplans
- Beschreibung der Mittel, Methoden und Dauer der Eingliederungsmaßnahmen
- Angaben über die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der beteiligten Teammitglieder/Fachkräfte
- Abschluss der Maßnahme
- Abstimmung der Eingliederungsmaßnahmen mit dem/der Beschäftigten

rungsmanagement ein, indem er den Betriebsrat, bei betroffenen schwerbehinderten Beschäftigten auch die Schwerbehindertenvertretung einschaltet und die Beteiligung der Betroffenen sicherstellt. Ob es tatsächlich zu Eingliederungsmaßnahmen kommt, ist von der Zustimmung der betroffenen Person abhängig.

Die beteiligten Akteure verschaffen sich schrittweise einen Überblick über das gesundheitsbedingte Teilhaberisiko der betroffenen Arbeitnehmer und ermitteln, welche Möglichkeiten der Gesundheitsprävention im jeweiligen Fall geeignet sind, um das Arbeitsverhältnis möglichst dauerhaft zu sichern. Maßnahmen sind dann geeignet, wenn sie den Gesundheitszustand mit dem Ziel stabilisieren und fördern, dass die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann. Gemeinsam mit dem betroffenen Beschäftigten planen sie die Eingliederung und nehmen die individuelle Maßnahmegestaltung vor.

7.5.4 Beteiligung der Beschäftigten

Die Durchführung der Rehabilitations- bzw. Präventionsmaßnahmen sind von der Zustimmung, d.h. vom Willen des Betroffenen und von seiner Beteiligung anhängig. Gegen den Willen der Beschäftigten und ohne ihr direktes Zutun durchgeführte Maßnahmen verstoßen zum einen gegen das Prinzip der Selbstbestimmung behinderter Menschen und damit gegen § 1 des SGB IX, wonach insbesondere Rehabilitationsleistungen die Selbstbestimmung und gleichberechtigte Teilhabe behinderter und chronisch kranker Menschen an der Gesellschaft fördern sollen. Daher verlangt die Regelung, dass die Betroffenen an der Entscheidungsfindung über Art, Umfang, Qualität und Zielsetzung der Maßnahmen des betrieblichen Eingliederungsmanagements beteiligt sind.

Mit diesem Selbstbestimmungsrecht nehmen die Betroffenen maßgeblichen Einfluss darauf, wie sich das Verfahren als ganzes und in seinen einzelnen Prozessphasen entwickelt. Die Durchführung des gesamten Verfahrens steht unter dem Vorhalt der Einwilligung des Arbeitnehmers und damit in seinem Ermessen. Die Einwilligung muss freiwillig sein. Ist die zustimmende Beteiligung am Verfahren nicht freiwillig zustande gekommen, ist die Einwilligung insgesamt unwirksam. Die Betroffenen können die Einwilligung jederzeit widerrufen. Fehlt es an der von ihnen zu erteilenden Zustimmung und Mitwirkung, kann entweder das gesamte Verfahren nicht zu Ende gebracht werden, oder einzelne geplante oder laufende Maßnahmen können nicht durchgeführt werden bzw. müssen durch solche ersetzt werden, in die die Betroffenen einwilligen.

Der zur Durchführung des Eingliederungsmanagements erforderliche Datenschutz bezüglich der relevanten Datenermittlungs- und Datenverarbeitungsvorgänge ist ebenfalls unmittelbar mit dem Selbstbestimmungsrecht des einzelnen Arbeitneh-

mers verbunden. Nur die qualifizierte Einwilligung des Arbeitnehmers rechtfertigt die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von beim betroffenen Beschäftigten erhobenen gesundheitsbezogenen Informationsdaten. Die Nutzung der erhobenen Daten ist nur zum Zweck der Durchführung des Eingliederungsmanagements also zur Erfüllung der Präventionsziele (Erhaltung des Arbeitsverhältnisses, Prävention weiterer Arbeitsunfähigkeit) gerechtfertigt und darauf beschränkt. Die Betroffenen erteilen ihre Einwilligung nur zur Erreichung des Normkerns – zur Erhaltung des Arbeitsplatzes im Zuge geeigneter Präventions- und Integrationsmaßnahmen – und nicht zum Zweck der Vorbereitung einer krankheitsbedingten Kündigung oder einer qualifizierten Einschätzung des arbeitgeberseitigen Prozessrisikos oder für andere nicht normkonforme Zwecke. Daraus folgt konsequent, dass die für das Eingliederungsmanagement vorgesehenen Daten nicht zum Bestandteil der allgemeinen Personaldaten werden dürfen und folglich für die Personalabteilung kein Zugang zu erhobenen Gesundheitsdaten möglich sein darf. »Daher müssen die bei der Durchführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements erhobenen Informationen getrennt von der Personalakte aufbewahrt werden« (Gundermann/Oberberg 2007: 24). Allein die betroffenen Beschäftigten entscheiden im Rahmen ihrer Zustimmungspflicht, ob ein Informationsfluss an die Personalabteilung stattfindet.

7.5.5 Eingliederungsmanagement ist kein Fehlzeitenmanagement

Ein Eingliederungsmanagement wird als geplantes Präventionsverfahren nur erfolgreich sein, wenn auch Vertrauen zwischen den Betroffenen und den betrieblichen Integrationsakteuren aufgebaut wird. Basis dafür sind zum einen sachkundige und lösungsorientierte Beratungsgespräche in einer ergebnisoffenen und vertrauensvollen Atmosphäre. Zum zweiten ist die Mitwirkung an Eingliederungsgesprächen auf die freiwillige Bereitschaft und Zustimmung der betroffenen Person angewiesen.

Diese beiden Grundvoraussetzungen fehlen meist bei so genannten Fehlzeiten- und Krankenrückkehrgesprächen, die im Zentrum eines systematischen Fehlzeitenmanagements stehen. Personalstrategien, die auf dieses Instrumentarium setzen, wollen Abwesenheitskosten senken und eine höhere Anwesenheitsquote erreichen und sind auch bereit, ihre Ziele mit arbeitsrechtlichen Mitteln durchzusetzen. Das in § 84 Abs. 2 SGB IX normierte Integrations- und Beteiligungsverfahren bietet keine Grundlage dafür, dass Diszipliniierungsmaßnahmen in Form von Krankenrückkehrgesprächen innerhalb des Prozessverlaufs etabliert und erlaubt werden. Dennoch gilt es sicherzustellen,

- dass das Eingliederungsmanagement nicht nach dem Modell arbeitsrechtlich sanktionierter Fehlzeiten- und Rückkehrgespräche »abgewickelt« wird,
- dass die Beschäftigten durchgängig ein transparentes und freiwilliges Verfahren vorfinden, und

- dass sie sich aus dem Kreis eines betrieblichen Integrationsteams für eine Ansprechperson ihrer Wahl und ihres Vertrauens entscheiden können. Entschieden werden muss auch der Zielkonflikt zwischen Fehlzeitenmanagement und Eingliederungsmanagement. Damit sich mit dem Eingliederungsmanagement eine nachhaltige Beschäftigungsperspektive entwickeln kann, sollten die Betriebsparteien vereinbaren, dass eine (vorliegende) Betriebsvereinbarung über die Krankenrückkehrgespräche vollständig durch eine Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement abgelöst wird. Auch Krankenrückkehrgespräche bei Arbeitsunfähigkeitszeiten von weniger als sechs Wochen innerhalb eines Jahres sollten entfallen.



Für die Arbeit der Schwerbehindertenvertretung und des Betriebsrates bedeutet dies:

- Das betriebliche Eingliederungsmanagement erweitert die Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung bei der Gesundheitssicherung und -förderung der Beschäftigten. Mit ihrem Initiativrecht für ein betriebliches Eingliederungsmanagement besitzt die Interessenvertretung einen wichtigen Hebel für das Zustandekommen einer betrieblichen Regelung.
- Mit einer Betriebsvereinbarung lassen sich die Rechtsansprüche der Beschäftigten auf Rehabilitations- und Präventionsleistungen, auf eine Beurteilung der Gefährdung an ihrem Arbeitsplatz und auf gute Arbeitsbedingungen umfassend durchsetzen.
- Die betriebliche Interessenvertretung sollte ihre Beteiligungsrechte konsequent ausschöpfen. Betriebsrat und auch die Schwerbehindertenvertretung können die notwendige Klärung zur Beschäftigungssicherung verlangen, also bei vergeblichem Fordern die Verpflichtung zur Klärung und Durchführung von Präventionsmaßnahmen sowie ihre Unterrichts- und Beratungsrechte gegenüber dem Arbeitgeber auch einklagen.

7.5.6 Mitbestimmung der Interessenvertretung

Der kollektive Mitbestimmungsbezug des Eingliederungsmanagements ergibt sich zunächst aus dem notwendigen Klärungs- und Eingliederungsprozess. Zum Zustandekommen des Eingliederungsverfahrens werden die Arbeitnehmer in der Regel aufgefordert, sich über ein auf sie abzustimmendes Eingliederungsangebot zu informieren und im Rahmen der Wahrung ihrer Persönlichkeitsrechte daran selbstbestimmt mitzuwirken. Zwar bleibt die Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer am Verfahren im Grundsatz freiwillig. Als abhängig Beschäftigte können sie sich

jedoch dem Angebot eines Eingliederungsmanagements nicht wirklich entziehen. Daher werden schützbedürftige Persönlichkeitsinteressen (Fragen von Krankheit und Behinderung, psychosoziale Aspekte, arbeitsplatzbedingten Ursachen von Erkrankungen, Entbindung von Ärzten und Beratern von der Schweigepflicht) berührt (§ 87 Abs.1 Ziff. 1). Dazu kommt ein Mitbestimmungsbedarf wegen der zu regelnden Durchführungsmodalitäten (»Ordnung des Betriebes«) des Eingliederungsmanagements (Datenerhebung, Interventions- und Klärungsgespräche, Gremienbildung, Beteiligung betrieblicher und überbetrieblicher Stellen, Koordinations- und Kommunikationsabläufe, Art und Qualität von Hilfsmaßnahmen). Drittens bildet das betriebliche Eingliederungsmanagement einen integralen Bestandteil und Beitrag zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz (§ 87 Abs.1 Ziff. 7). In welcher Weise und in welcher konkreten organisatorischen Form das Eingliederungsmanagement seine Gesundheitsförderungs- und Präventionsziele ausfüllt und ausgestaltet, unterliegt insofern der Mitbestimmung.



Einigungsstelle

Für die Beilegung von Streitigkeiten aus dem betrieblichen Eingliederungsmanagement kann eine Einigungsstelle errichtet werden, weil das betriebliche Eingliederungsmanagement eine mitbestimmungspflichtige Angelegenheit ist (AG Dortmund – Az.: BV 48/05, LAG Kiel – 6 TaBV 14/06).

7.5.7 Auswirkungen auf den Kündigungsschutz

Die Vorschrift zum betrieblichen Eingliederungsmanagement hat deutliche Auswirkungen auf eine krankheitsbedingte Kündigung. Mit der Pflicht zur Durchführung eines Eingliederungsmanagements entstehen dem Arbeitgeber nun mittelbar Nachteile in einem Kündigungsschutzprozess, wenn er nicht nachweisen kann, dass er vor Ausspruch der Kündigung dieses Präventionsverfahren durchgeführt hat.

Damit verstärkt das betriebliche Eingliederungsmanagement das kündigungsschutzrechtliche »ultima-ratio-Prinzip«. Der Grundsatz der Kündigung als »ultima ratio« verlangt, dass vorher mildere Mittel eingesetzt werden und vorausgehend alle zumutbaren Möglichkeiten der Kündigungsvermeidung ausgeschöpft werden. Ohne dass ein Eingliederungsmanagement durchgeführt wurde, kann also eine Kündigung nicht wirksam werden, es sei denn, der Arbeitgeber kann beweisen, dass ein Erfolg der Maßnahmen von vorneherein ausgeschlossen war bzw. die Aufwendungen für eine dauerhafte Integration und Gesundheitsprävention dem Arbeitgeber unzumutbar sind. Eine krankheitsbedingte Kündigung, die ohne Durchführung eines Eingliederungsmanagements ausgesprochen wird, ist damit in der Regel unverhältnismäßig und sozial nicht gerechtfertigt.

7.5.8 Betriebliche Einführung des Eingliederungsmanagements

Die folgende Vorgehensweise enthält die notwendigen Handlungsschritte zur betrieblichen Durchsetzung der gesetzlichen Vorschrift. Das Konzept benennt Aufgaben und Bearbeitungsschritte für die Orientierungsphase, für die Planungsphase und für die unmittelbare Einführungsphase eines Eingliederungsmanagements.

Übersicht 7.8:

Einführung des betrieblichen Eingliederungsmanagements



Ziel dieses strukturierten Vorgehens ist es:

- Transparenz über Probleme und Prozesse der betrieblichen Integration und Rehabilitation herzustellen,
- Lösungswege für die benannten Probleme zu erarbeiten und sich für die beste Lösung zu entscheiden,
- Ressourcen, d.h. die Vorkenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der Beteiligten zu ermitteln,
- betriebliche Strukturen und Rahmenbedingungen des Eingliederungsmanagements zu entwickeln,
- Verfahrensabläufe und Instrumente zu definieren,
- Verantwortung und Kompetenzen im betrieblichen Eingliederungsteam und in der Prozesskette zu regeln,
- den Konsens zwischen allen Beteiligten über die Teil- und Endergebnisse herzustellen und
- daraus Entscheidungen und Aktivitäten für Planungsgruppen, Eingliederungsteams und einzelne Beteiligte abzuleiten.

Handlungsschritte

Sachlage klären – Ressourcen ermitteln

- Sachkompetenz überprüfen: Wie gut sind wir im Gremium/im Betrieb über die gesetzlichen Grundlagen informiert?
- Organisationsentwicklung: Welchen Entwicklungsstand haben wir beim Eingliederungsmanagement erreicht? Welche Erfahrungen haben wir gemacht?
- Bestehende Vereinbarungen und Regelungen: Was haben wir davon formell/informell geregelt?
- Innovation: Welche (Teil-) Aufgaben sind uns noch (vollkommen) neu?

Schwerpunktprobleme ermitteln und auswählen

- Daten sichten und sichern: Situations-Analyse der Beschäftigungs- und Gefährdungslage gesundheitsbeeinträchtigter Beschäftigter,

Betriebsvereinbarungskonzept entwickeln

- Arbeitsgruppe bzw. Projekt des BR/der SBV einrichten und einen Workshop durchführen,
- Klärung: Welchen Veränderungsbedarf haben wir wirklich? Wo müssen die Veränderungen genau ansetzen?
- Zielformulierung und Festlegung von Regelungsschwerpunkte,
- Musterbetriebsvereinbarung der IG Metall in den Verhandlungsvorschlag einbeziehen,

Das Thema Eingliederungsmanagement mit der Belegschaft kommunizieren

- Eingliederungsmanagement zum Schwerpunktthema von Betriebsversammlungen/Versammlungen schwerbehinderter Beschäftigter machen,
- Weitere Kommunikationswege (z.B. Intranet, Gesundheitstage, Aktion der Krankenkassen) nutzen,

Externe Partner einbinden

- Workshop/Infogespräche mit externen Akteuren (Betriebs-, Haus-, Fachärzte, Integrationsamt, BFW, Krankenkasse, Beratungsstelle, Kliniken) organisieren.

Betriebsvereinbarung verhandeln und abschließen

- Strittige Regelungen herausarbeiten und konsensfähig machen.
- Verhandlungsstände und Vorgehen in den Gremien und Arbeitsstrukturen kommunizieren.

Mit dem Eingliederungsmanagement beginnen

- Eingliederungsteam bilden, Aufgaben und Grundsätze der Zusammenarbeit formulieren.
- Workshop durchführen und Arbeitsprogramm aufstellen.
- Früherkennungssystem (Zugang zum Personalinformationssystem, AU-Daten, Verfahren der Gefährdungsbeurteilung, Betriebsgesundheitsbericht, Ergebnisse aus Gesundheitszirkeln, betriebsärztliche Daten, Daten des Arbeitsplatzkatasters) aufbauen.
- Kontakthanbahnung: Vorgehen und Instrumente fixieren.
- Prozessinstrumente planen und beschreiben: Fallkonferenz, Eingliederungsplan, Gefährdungsbeurteilung, Eingliederungsgespräch.
- Betrieblichen Fallmanager bestellen bzw. einstellen.
- Mit Eingliederungsmanagement und Fallmanagement beginnen.
- Dokumentation und Qualitätssicherung starten.
- Öffentlichkeitsarbeit: Ziele, Aufgaben, Strukturen, erste Ergebnisse des Eingliederungsmanagements im Unternehmen kommunizieren.
- Qualifizierungsmaßnahmen für Vorgesetzte vorbereiten und durchführen.

7.5.9 Umsetzungsinstrumente

Erhebungsbogen zur Regelungspraxis und zum Entwicklungsstand des betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM)

Die Einführung des BEM verlangt in vielen Unternehmen häufig weit weniger grundlegende Veränderungen von betrieblichen Abläufen oder Verhaltensweisen als auf den ersten Blick angenommen. In der Regel liegen bei den einzelnen Akteuren der betrieblichen Wiedereingliederungspolitik bereits Erfahrungen bei der Lösung von Arbeitseinsatzproblemen gesundheitsbeeinträchtigter Beschäftigter vor.

Jedoch reicht vor allem bei psychischen Belastungs- und Erkrankungssituationen und bei begleitenden Problemlagen, die sich auf die Arbeitsfähigkeit auswirken, die persönliche und soziale Unterstützung aus dem betrieblichen Umfeld nicht aus. Schwierigkeiten bereiten darüber hinaus das Früherkennen gesundheitlicher Krisen und der spezifische fachliche und personelle Umsetzungsaufwand, der mit einer nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsförderung verbunden ist.

Deshalb benötigen die Unternehmen eine Präventionsstrategie, mit der sie den Akutfall möglichst systematisch und zuverlässig vermeiden können und mit der sie die verbleibenden Arbeitseinsatzprobleme mit den geeigneten Maßnahmen bewältigen können.

Mit Hilfe einer Beurteilung des Entwicklungsstandes des betrieblichen BEM geht es deshalb darum, in der Orientierungsphase eine problem- und bedarfsbezogene Ist-Stand-Analyse durchzuführen. Welche Akut- und Präventionsmaßnahmen werden im Unternehmen bereits praktiziert? Welche fachlichen und organisatorischen Leistungen muss das Unternehmen neu oder ergänzend aufbauen? Welcher externe Unterstützungsbedarf ist zukünftig erforderlich?

Der Erhebungsbogen fragt nach

- der Art der praktizierten Eingliederungsregelung,
- der Gestaltung des Verfahrens,
- der Art und der Qualität von Unterstützungsmaßnahmen bei der Wiedereingliederung und
- der Information und Qualifizierung von Beschäftigten, Vorgesetzten und betrieblichen Fachkräften.

Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement

Im Kerngeschäft des Eingliederungsmanagements geht es darum,

- den Arbeitsplatz und die Beschäftigungsfähigkeit abzusichern,
- eine Routine der Früherkennung von Gesundheits- und Beschäftigungsgefährdung zu etablieren,

- im betrieblichen Alltag Präventionsaufgaben in betriebliche Organisationsstrukturen und systematische Entscheidungsprozesse einzubinden,
- einen individuellen Eingliederungsplan zu vereinbaren und
- interne/externe Hilfsangebote, Leistungsträger und Leistungen zu koordinieren.

Eine solche koordinierte Präventionsstrategie erfordert eine verbindliche Vereinbarung über die Einführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements in Form einer Betriebsvereinbarung.



Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung »Eingliederungsmanagement zur Sicherung der Beschäftigung gesundheitlich beeinträchtigter Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer«

Ziele: Das Ergebnis eines Eingliederungsmanagements für Beschäftigte mit lang andauernder Beeinträchtigung ihrer Arbeitsfähigkeit besteht darin,

die Arbeitsunfähigkeit zu überwinden,
einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorzubeugen,
eine chronische Erkrankungen zu vermeiden,
den Arbeitsplatz zu erhalten.

Geltungsbereich: Das Angebot eines Eingliederungsmanagements gilt für alle ArbeitnehmerInnen, die vom 42. AU-Tag ab gerechnet innerhalb der vorausgegangenen zwölf Monate länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig waren. Die Integrationsregelungen finden auch Anwendung auf Beschäftigte mit Einsatzeinschränkungen. Anspruch auf ein Angebot eines Eingliederungsmanagements haben auch Beschäftigte, die weniger als sechs Wochen arbeitsunfähig sind, wenn damit die Entstehung einer Behinderung und/oder die Chronifizierung ihrer Gesundheitsstörung vermieden werden kann.

Eingliederungsteam: Zur strukturierten Bearbeitung der Eingliederungsaufgaben des Betriebes koordiniert ein betriebliches Eingliederungsteam die beteiligten Akteure und Entscheidungen in regelmäßigen betrieblichen Fallkonferenzen. Das betriebliche Eingliederungsteam unterrichtet die betroffenen Beschäftigten

- über die für das Eingliederungsmanagement erhobenen und verwendeten Daten,
- über die Ziele des Eingliederungsmanagements und
- berät über Hilfsmöglichkeiten und Rechtsansprüche.



Gefährdungsbeurteilung: Das Eingliederungsteam beurteilt auf der Basis der AU-Daten und der Daten aus der Gefährdungsdokumentation des jeweiligen Arbeitsplatzes gemeinsam mit dem Betroffenen die gesundheitsbedingte Gefährdung ihres Beschäftigungsverhältnisses. Das Eingliederungsteam erörtert den Hilfebedarf und entscheidet gemeinsam und verbindlich mit den Betroffenen über die erforderlichen Maßnahmen.

Eingliederungsplanung: Operative Grundlage des betrieblichen Eingliederungsmanagements ist der Eingliederungsplan. Der Eingliederungsplan definiert Zielsetzung, Verlauf und Qualität der erforderlichen individuellen Integrations-, Rehabilitations- und Präventionsmaßnahmen. Die Maßnahmen müssen erforderlich, bedarfsgerecht, durchführbar und freiwillig sein.

Maßnahmen: Das Eingliederungsteam gewährleistet in enger Abstimmung mit Betroffenen, Leistungsträgern und Bereichsvorgesetzten die zügige Einleitung, Steuerung und Begleitung der Eingliederungsmaßnahmen. Es sollen vorrangig betriebsnahe Eingliederungsmaßnahmen durchgeführt werden. Das Eingliederungsmanagement endet mit der vollwertigen Wiedereingliederung der Betroffenen in die Arbeitsorganisation. Vor der Wiedereingliederung ist eine Gefährdungsermittlung und -beurteilung des jeweiligen Arbeitsplatzes durchzuführen. Am Ende der Wiedereingliederungsphase erfolgt ein abschließendes Eingliederungsgespräch.

Fallmanagement: Die Prozesssteuerung im Einzelfall erfolgt mit einem Fallmanagement. Im Fallmanagement wird die jeweilige Maßnahme durch regelmäßige Beratungskontakte zu den betroffenen Beschäftigten begleitet. In den Prozessphasen des Eingliederungsmanagements (Einleitung, Umsetzung von Rehabilitationsmaßnahmen, Wiedereingliederung) und bei sonstigen Präventionsmaßnahmen werden die erforderlichen Unterstützungsleistungen auf der Basis des Eingliederungsplans koordiniert.

Datenschutz: Medizinisch-diagnostische Daten unterliegen der ärztlichen Schweigepflicht und den datenschutzrechtlichen Bestimmungen. Vorhandene AU-Daten oder andere Angaben über den Gesundheitszustand und die Arbeitsunfähigkeit dürfen nicht zu einer negativen Prognose der zukünftigen Arbeitsfähigkeit oder zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen verwendet werden, die das Beschäftigungsverhältnis ge-



führen. Die Verwendung gewonnener Daten zu anderen Zwecken als der Durchführung von Eingliederungsmaßnahmen ist unzulässig. Die im Eingliederungsmanagement erhobenen Informationen werden getrennt von der Personalakte aufbewahrt.

Freiwilligkeit: Die Teilnahme an Gesprächen und Maßnahmen des Eingliederungsmanagements ist freiwillig. Eine fehlende Bereitschaft oder Zustimmung zum Eingliederungsmanagement darf zu keinen arbeitsrechtlichen Folgen führen.

Organisationsentwicklung: Das Unternehmen verankert den Grundsatz der aktiven Förderung von Prävention und Integration in seiner Personalpolitik und in seinen Leitlinien. Es entwickelt Strukturen und Rahmenbedingungen zur Früherkennung von Beschäftigungsgefahren, zur Personalentwicklung und zur Zusammenarbeit mit Beratungseinrichtungen und Rehabilitationsleistungsträgern.

Qualifizierungsmaßnahmen für Vorgesetzte: Das Unternehmen schafft ein regelmäßiges Schulungsangebot, damit sich Gruppensprecher und Führungskräfte die erforderlichen Kompetenzen für die Umsetzung des Eingliederungsmanagements in ihren Zuständigkeitsbereichen aneignen können.

Aufbau des Eingliederungsplans

Der Eingliederungsplan ist die Arbeitsgrundlage für das betriebliche Eingliederungsteam (siehe Übersicht 7/9 auf der folgenden Seite). Es stellt darin zusammen mit dem betroffenen Beschäftigten den konkreten Handlungsbedarf fest und stimmt Art, Umfang und Zielsetzung der Maßnahmen ab.

Qualitätssicherung im Eingliederungsmanagement

Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im Eingliederungsmanagement sollen sicherstellen, dass das gesetzlich festgelegte Qualitätsniveau erreicht und auf Dauer eingehalten wird. Im Einzelnen ist in einem unternehmensinternen Prozess der Qualitätssicherung zu beurteilen, ob die durchgeführten Maßnahmen, Instrumente und Verfahren des betrieblichen Eingliederungsmanagements die definierten Anforderungen erfüllen, und ob die gesetzten Ziele erreicht werden. Dazu kommt es auf die Einhaltung folgender grundlegende Anforderungen an:

Übersicht 7/9 : Muster eines Eingliederungsplans

Name/Vorname/Geburtsdatum	
Personalnummer	
Aktueller Arbeitsbereich/Letzte Tätigkeit	
Betriebszugehörigkeit	
Schulabschluss	
Berufsabschluss	
Bedarfs- und Bestandsaufnahme	
Anlassproblem und evtl. weitere zu bearbeitende Probleme	

Art und Auswirkungen der Gesundheitsbeeinträchtigung/Behinderung	
... im privaten Umfeld	

... im betrieblichen Umfeld	

Hilfe- und Unterstützungsbedarf	
... im privaten Umfeld	

... im betrieblichen Umfeld	

Beratungs- und Maßnahmeziele	
1 _____	
2 _____	
3 _____	
Angestrebtes Tätigkeitsfeld und Perspektiven nach Abschluss der Eingliederung	

Ressourcen/Stärken/Kompetenzen des Mitarbeiters	

Ergebnisse von Beurteilungsverfahren:	
der Kompetenzanalyse _____	
der Belastungsanalyse _____	
der Arbeitserprobungen _____	
der Gefährdungsanalyse _____	
Eingliederungsplanung	
Ergebnisse vorausgegangener Eingliederungsmaßnahmen	

Art der Maßnahme/Zeitaufwand/vorgesehene Beteiligung	
und Dienstleistungen interner/externer Stellen	

Neue/geänderte Beratungs- und Maßnahmeziele	

Abschluss der Maßnahme	
Beratungs- und Maßnahmeziele erreicht/Erreichungsgrad	

Dienstleistungen tatsächlich erbracht	

Art und Qualität der Zusammenarbeit mit internen/externen Stellen	



Woran erkennen Betriebsräte und Schwerbehindertenvertretungen, dass der § 84,2 SGB IX erfolgreich umgesetzt wurde?

Strukturqualität

- Der Arbeitgeber passt die Ziele, Strukturen und Verfahren des Eingliederungsmanagements in die betriebliche Organisation und Entscheidungen ein.
- Maßnahmen, Abläufe, Strukturen und Verantwortlichkeiten des Eingliederungsmanagements sind in einer Betriebsvereinbarung abgebildet.
- Die Vernetzung und Kooperation mit den externen Leistungsträgern werden kontinuierlich sichergestellt.

Prozessqualität

- Die beschlossenen Ziele und Maßnahmen des Eingliederungsplans werden von den Mitgliedern umgesetzt und kooperativ bearbeitet.
- Die Betroffenen werden bei allen maßgeblichen Entscheidungen beteiligt.
- Die Interessenvertretung kann ihren Mitbestimmungs- und Unterstützungsauftrag uneingeschränkt ausüben.

Ergebnisqualität

- Die Kernziele des Eingliederungsmanagements (Arbeitsunfähigkeit überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugen, Arbeitsplatz erhalten) werden regelmäßig erreicht.
- Am Ende einer gesundheitlichen Krise von Beschäftigten steht ein neues Beschäftigungsangebot.
- Eine wachsende Zahl chronisch gesundheitlich beeinträchtigter ArbeitnehmerInnen bleibt dauerhaft betrieblich integriert.
- Die erzielten Ergebnisse und die Qualität der Verfahrensabläufe werden kontinuierlich evaluiert und falls erforderlich optimiert.

Betriebliche Praxisbeispiele

Bosch, Reutlingen und Bühl

Arbeitssysteme von heute produzieren die Gesundheitsschäden von übermorgen

In der bei Bosch im März 2007 unterzeichneten Gesamtbetriebsvereinbarung zum betrieblichen Eingliederungsmanagement haben sich erste Erfahrungen, die in Reutlingen und Bühl gemacht wurden, niedergeschlagen. In beiden Standorten ist die Umsetzung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements weit entwickelt.

Ein betriebliches Eingliederungsmanagement braucht eine Betriebsvereinbarung, davon ist Renate Speidel, Gesamtschwerbehindertenvertrauensperson bei Bosch, überzeugt. Der Datenschutz und die Schweigepflicht des Eingliederungsteams müssen ebenso geregelt sein wie die Freiwilligkeit: Keinem Beschäftigten darf krankheitsbedingt gekündigt werden, weil er an Maßnahmen nicht teilnimmt.

Das Eingliederungsteam – in Reutlingen besetzt mit je zwei Personalreferenten, Werksärzten, Sozialberatern, Schwerbehindertenvertreter und drei Betriebsräten – trifft sich regelmäßig zu Fallkonferenzen und überlegt gemeinsam mit dem Kranken, wie die Integration am besten gelingen kann. Vorrangiges Ziel ist die Rückkehr an den alten Arbeitsplatz. Die beiden Teams in Reutlingen und Bühl sind stets auf der Suche nach individuellen Lösungen. »Ein Patentrezept für alle gibt es nicht«, sagt Wolfgang Stadelmann, Schwerbehindertenvertreter aus Bühl. Abhängig von der Erkrankung greifen die Teams auf verschiedene Maßnahmen zurück, etwa die Arbeitszeit zu reduzieren, den Arbeitsplatz mit technischen Hilfsmitteln umzugestalten, für einen neuen Bereich zu qualifizieren oder regelmäßig die Tätigkeiten und damit Belastungen zu wechseln. Manchmal ist aber auch eine Rente oder Teilerwerbsminderungsrente nicht zu umgehen. In Bühl werden Arbeitsplätze häufig getauscht. Am Stammsitz des Geschäftsbereichs von Electrical Drives gibt es etwa 300 Arbeitsplätze, die sich nach ergonomischen Gesichtspunkten für Menschen mit gesundheitlicher Einschränkung eignen. Oft ist es jedoch so, dass ein Gesunder dort arbeitet. Der Arbeitsplatztausch ist für alle ein schwieriger Prozess, sagt Stadelmann. Je länger jemand an ein- und demselben Arbeitsplatz eingesetzt war, desto weniger traut er sich einen Wechsel zu. Es hapert jedoch ebenso oft am Verständnis der mittleren Führungsebene, die ihre Teams ungern mit nicht voll einsatzfähigen Kollegen besetzen wollen.

Das alles reicht aber noch nicht. Ein gutes Eingliederungsteam hat Kontakt zu Reha- und Tageskliniken, Fachärzten, Servicestellen und Beratungseinrichtungen. Ansonsten kann es passieren, dass ein Kranker sich selbst überlassen ist, von Arzt zu Arzt gereicht wird; unsicher, welche Ursache zu seiner Erkrankung geführt hat, geschweige denn welche Therapie die richtige ist. Eine Besonderheit in Reutlingen

nennt sich »1 plus 12«: eine Woche in einer RehaKlinik (unter Lohnfortzahlung) und anschließend zwölf Mal im Reutlinger Therapie- und Analysezentrum (außerhalb der Arbeitszeit). Dieses Präventivprogramm hat zum Ziel, gesünder zu leben, sich gesünder zu ernähren und zu bewegen. Auch das hilft, den eigenen Arbeitsplatz zu sichern und Krankheiten vorzubeugen, so Renate Speidel.

In manch einer Woche sind es fünf Kolleginnen und Kollegen, für die ein Plan zur Eingliederung gemacht wird, manchmal auch das Doppelte. Alles machbar, sagt Speidel. Allerdings betrachtet sie mit Sorge, welche Richtung Bosch einschlägt. Das Zwei-Schicht-System wird mehr und mehr von Kontischichtmodellen abgelöst, was für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen eine unzumutbare Belastung ist. Außerdem fehlen Teilzeitplätze. Letztlich ist es jedoch das Bosch-Produktionssystem, das den beiden Teams am meisten zu schaffen macht: kein Platz zum Sitzen, nur Steharbeitsplätze. Statt weiterhin auf Automatisierung zu setzen, müssen die Menschen nun wieder mit ihrem Material von Maschine zu Maschine laufen. »Ein solches Produktionssystem produziert heute die Probleme von übermorgen«, sagt Speidel und setzt gerade deshalb auf das betriebliche Eingliederungsmanagement: »Das ist eine Möglichkeit, um dem Arbeitgeber aufzuzeigen, dass die Arbeitsbedingungen entscheidend sind, ob jemand krank wird und ob es uns gelingt, einen Kranken auch wieder zu integrieren.«

Weitere Informationen:

Das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Bosch, spezialisiert auf Kraftfahrzeug- und Industrietechnik sowie Gebrauchsgüter und Gebäudetechnik, beschäftigt weltweit etwa 260.000 Mitarbeiter. Am Stammsitz des Geschäftsbereichs Electrical Drives in Bühl arbeiten 4300 Frauen und Männer, drei Viertel im gewerblichen Bereich. In Reutlingen sind es rund 7000, die Hälfte davon gewerblich.

Der Jahresumsatz beträgt nach Firmenangaben in Deutschland 11,3 Milliarden Euro. Kontakt: Gesamtschwerbehindertenvertrauensperson, Renate Speidel, Renate.Speidel@de.bosch.com,

Betriebsrat, Schwerbehindertenvertreter, Wolfgang Stadelmann, Wolfgang.Stadelmann@de.bosch.com

DaimlerChrysler, Mannheim Arbeitsplatzmanagement für Gesundheitsbeeinträchtigte

Zum so genannten Disability-Management von DaimlerChrysler und Evo Bus in Mannheim gehören nicht allein die Wiedereingliederung Kranker und die Integration schwerbehinderter Menschen. Genauso wichtig ist es, für Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen den passenden Arbeitsplatz zu finden.

»Auf Grund fachärztlicher Befunde (...) sollte der Mitarbeiter keine Tätigkeiten verrichten, die mit schwerer körperlicher Belastung verbunden sind (Heben und Tragen von Gewichten über zwölf Kilo). Zudem sollte der Mitarbeiter keine Nachschichttätigkeit durchführen.« So weit die Stellungnahme des Werksarztes. Doch wie findet sich für den Kollegen der passende Arbeitsplatz? Dafür gibt es ein ausgeklügeltes System. Zunächst sind fast alle 4500 Arbeitsplätze bei DaimlerChrysler und Evo Bus in Mannheim nach mehreren Kriterien analysiert worden, um die ergonomischen Belastungsfaktoren zu ermitteln. Zum Beispiel: Muss sich jemand bei dieser Tätigkeit bücken, drehen oder über Kopf arbeiten? Ist mit Lärm oder Hitze zu rechnen, treten Stäube oder Gase aus? Ist nahes oder räumliches Sehvermögen gefragt? Wie ist die Verteilung der Arbeitszeit? Diese Kriterien, die Betriebsrat, Personalabteilung, Vorgesetzter und werksärztlicher Dienst bei der Begutachtung des Arbeitsplatzes gemeinsam erheben, werden in einer Datenbank zusammengetragen. Daraus ergibt sich ein so genannter arbeitsplatzbezogener Wert. Der Werksarzt stellt wiederum die Beeinträchtigungen des Beschäftigten fest und ermittelt daraus den mitarbeiterbezogenen Wert. Die Daten werden über ein computergestütztes System abgeglichen, um möglichst schnell eine passende Tätigkeit zu finden.

Soweit die Theorie. In der Praxis wird jedoch der ursprüngliche Arbeitsplatz des Kollegen zunächst vor Ort begutachtet. Manchmal gelingt es, die Arbeitsorganisation so zu verändern, dass jemand in der angestammten Abteilung bleiben kann. »Wir wollen verhindern, dass Kollegen mit Gesundheitsbeeinträchtigungen aus ihrem Team hinausgeschoben werden«, sagt Betriebsrat Perry Braun.

Fast jeder achte Beschäftigte, derzeit etwa 1000, ist nicht voll einsatzfähig. Für die meisten wird eine Lösung gefunden. »Aber es gibt Fälle, bei denen wir trotz unseres Arbeitsplatzmanagements nicht mehr weiter wissen.«

Weitere Informationen:

Der Automobilkonzern DaimlerChrysler hat mit weltweit 360.000 Beschäftigten (davon 166.617 in Deutschland) im Geschäftsjahr 2006 einen Umsatz von 151,6 Milliarden Euro erwirtschaftet. Kontakt: Betriebsrat Perry Braun, Perry.Braun@daimlerchrysler.com

Walter AG, Tübingen Integrationslösungen finden, statt aussteuern

Die Walter AG hat sich bereits vor vielen Jahren von der Praxis der üblichen Krankenrückkehrgespräche abgewandt. Stattdessen haben Betriebsrat und Schwerbehindertenvertretung mit dem Unternehmen ein gut funktionierendes System zur Eingliederung von Kranken erarbeitet. Dazu gibt es seit Ende 2005 eine Regellösungsabrede mit dem Arbeitgeber.

Ein Beispiel: Ein Kollege, 40, verunglückt schwer mit dem Auto. Er liegt über mehrere Wochen im Krankenhaus und ist mehr als ein Jahr krankgeschrieben. Danach ist er zwar wieder arbeitsfähig, aber durch die Verletzung nicht mehr in der Lage, über längere Zeit zu stehen. Schnell ist klar: Der Kollege braucht einen Arbeitsplatz mit sitzender Tätigkeit. In Abstimmung mit der Personalabteilung wird der Mann ins Labor versetzt. Die notwendige Qualifizierung über drei Monate zur Laborhilfskraft bezahlt die Deutsche Rentenversicherung. Der Kollege arbeitet zunächst zwei Stunden am Tag, nach zwei Wochen das Doppelte. Das Pensum wird stufenweise erhöht, bis er wieder voll einsatzfähig ist. Die Dauer der Eingliederung richtet sich nach der Schwere der Erkrankung. In diesem Fall war sie nach acht Wochen abgeschlossen. Aber auch ein Dreivierteljahr ist, insbesondere bei psychischen Erkrankungen, von Fall zu Fall möglich, sagt Joachim Schmid, Gesamtbetriebsratsvorsitzender und Gesamtschwerbehindertenvertreter.

Ziel des Eingliederungsmanagements ist, jedem Langzeitkranken eine Perspektive im Unternehmen zu geben, vorrangig am alten Arbeitsplatz. Was auch gelingt: Von den 25 Kranken, die im Jahr 2006 eingegliedert wurden, sind 20 an ihren alten Arbeitsplatz zurückgekehrt, für drei wurde eine alternative Tätigkeit gefunden, zwei sind befristet in Rente gegangen. Ausgesteuert wurde niemand.

Das Verfahren ist den Beschäftigten mittlerweile vertraut, nicht zuletzt weil jeder eine Informationsbroschüre erhalten hat, in der alle Schritte erläutert sind. Anders als im Gesetz vorgeschrieben, wartet das Unternehmen nicht sechs Wochen ab, bis es aktiv wird. Wer länger als drei Wochen krank ist, wird zu einem Infogespräch eingeladen, um gemeinsam mit Betriebsarzt und Schwerbehindertenvertretung nach Lösungen zu suchen. Dadurch kann das Unternehmen in etwa abschätzen, wann jemand wieder einsatzfähig ist und ob beispielsweise eine befristete Kraft eingestellt werden muss. Erst dann beginnt die stundenweise Beschäftigung nach einem festgelegten Plan, der mit Hausarzt, Krankenkasse, Personalwesen und Vorgesetzten abgesprochen wird.

Zu einem funktionierenden Eingliederungsmanagement gehört, dass der Koordinator sämtliche Arbeitsplätze im Unternehmen kennt. »Nur so können wir schnell die passende Lösung finden«, sagt Schmid. Genauso wichtig sei jedoch, dass alle im Unternehmen an einem Strang ziehen.

Die Erkrankungen bei der Walter AG unterscheiden sich nicht von denen in anderen Betrieben. Fast die Hälfte weist Erkrankungen des Bewegungsapparats auf. Das, fürchtet Schmid, wird mit dem Alter der Beschäftigten zunehmen. »Ein älterer Kollege steckt die einseitigen Belastungen weniger gut weg als ein jüngerer.«

Auch wenn die Auseinandersetzungen mit den Krankenkassen programmiert sind, weil sie die Zahlung des Krankengeldes möglichst schnell einstellen wollen: »Ich plädiere oft für eine längere Wiedereingliederungszeit, als dass sich ein Kollege übernimmt und nach dem ersten Einsatz doch wieder krank melden muss.«

Weitere Informationen:

Die Walter AG mit Sitz in Tübingen hat konzernweit 2200 Beschäftigte und ist eine 100prozentige Tochter des Sandvik-Konzerns in Schweden. In Tübingen und Münsingen arbeiten 1100 Männer und Frauen, etwa die Hälfte im gewerblichen Bereich. Hier werden Werkzeuge für den Flugzeug-, Maschinen- und Turbinenbau hergestellt. Die Walter AG hat nach eigenen Angaben im Jahr 2006 einen Umsatz von 350 Millionen Euro gemacht.

Literatur

- Bödeker, W./Zelen, K. (2007): Frühindikatoren für Langzeit-Arbeitsunfähigkeit – Entwicklung eines Vorhersage-Instrumentariums für die betriebliche Praxis, in: Badura, B./Schell-schmidt, H./Vetter, C.: Fehlzeitenreport 2006, Heidelberg, S. 187-197.
- Dt. Bundestag (2006): Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin.
- Feldes, W. u.a. (2006): Basiskommentar zum SGB IX mit Wahlordnung, 9. Auflage, Frankfurt a.M.
- Gruber, H./Mierdel, B./Kittelmann, M. (2003): Leitfaden für die Gefährdungsbeurteilung. Bochum.
- Gundermann, L./Oberberg, M. (2007): Datenschutzkonforme Gestaltung des betrieblichen Eingliederungsmanagements und Beteiligung des Betriebsrates, in: Arbeit und Recht Heft 1-2, S. 19-26.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2003): IAB Betriebspanel 2002, Berlin.
- Institut Arbeit und Technik (IAT): Altersübergangsreport 2005-04, Gelsenkirchen.
- IKK-Bundesverband (IKK-BV) (2006): IKK-Impuls. Arbeit und Gesundheit im Handwerk. Daten, Fakten und Analysen 2005, Bergisch-Gladbach.
- Kistler, E. (2006): Die Methusalem Lüge. Wie mit demographischen Mythen Politik gemacht wird, München.
- Oppolzer, A. (2006): Gesundheitsmanagement im Betrieb, Hamburg.
- Priester, K. (2005): Wieder mehr Kranke und Unfallverletzte, in: Gute Arbeit, Heft 1, S. 36-39.
- Reindl, J./Feiler, C./Morschhäuser, M./Huber, A. (2004): Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demografischen Wandel begegnen, Frankfurt a.M.

8. Prekäre Beschäftigung eindämmen – Belastungen und Risiken verringern

Günter Kasch

Gute Arbeit, das ist in nicht unerheblichem Umfang die Abwehr von schlechter Arbeit. Damit dies gelingen kann, sind die Umstände mit zu erfassen, unter denen Arbeit geleistet werden muss. Neben den Entgrenzungen von Arbeitszeit und Leistung, denen sich das Projekt Gute Arbeit widmet, ist eine in ihren Ausmaßen neue Erscheinung die Flexibilisierung und Deregulierung der Erwerbsform selbst. Atypische und prekäre Beschäftigungen greifen Raum. Eine besondere Bedeutung für die Metallbranche gewinnt gegenwärtig die Leiharbeit. Darum soll es im Folgenden gehen. In einem ersten Teil werden kritische Gesichtspunkte dazu entwickelt, in einem zweiten wird das Konzept eines Werkzeugs für eine gewerkschaftliche Betriebspolitik zur Leiharbeit vorgestellt.

8.1 Heikle neue Arbeitswelten: ohne Zukunft, ohne Standards, ohne Schutz?

8.1.1 Soziale Integration durch Erwerbsarbeit

Minijobber, Tagelöhner, Menschen in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, Leiharbeitnehmer, Dauerbefristete und Ewig-Praktikanten, illegalisierte Migranten, Freelancer, »Ich-AGs«, nicht existenzsichernde Löhne für Vollzeitarbeit – in den letzten anderthalb Jahrzehnten hat sich ein Segment von Arbeitsverhältnissen herausgebildet, das mit dem Namen »prekär« versehen ist. Prekär, das heißt ohne soziale Sicherheiten, risikobeladen, verwundbar, unplanbar, in die Position des Bittstellers gedrängt sein.

Derartige Daseinsweisen galten vor noch nicht sehr langer Zeit als Restgröße des Arbeitsmarktes, die im Zuge des »sozialen Fortschritts« verschwinden würde. Das »Normalarbeitsverhältnis« – im Wesentlichen ein sozialversicherter Vollzeitarbeitsplatz – bot auch Arbeitern und »kleinen Angestellten« einen Zugang zu Wohlstand und gesellschaftlichem Aufstieg.

Die politischen Parteien verband im Großen und Ganzen der Konsens über diese Entwicklungsrichtung. Wirtschaftliche Krisen und technologische Arbeitslosigkeit sollten über gesellschaftliche Steuerungsmaßnahmen eingedämmt werden. Arbeitsförderung, Qualifizierung und Industriepolitik galten als Instrumente, um

soziale Verelendung im Zaum zu halten. Mitbestimmung und parlamentarische Einflussnahme ermöglichten der Gewerkschaftsbewegung, die demokratische Beteiligungslücke im Betrieb zu verkleinern.

Um idyllische Zeiten handelte es sich keineswegs. Die Arbeitsumstände waren gerade in den Fabriken hart, Gesundheit ein schnell ruiniertes Gut, autoritäre Einordnung prägte das Lebensumfeld. Ausländische Arbeitnehmer waren als »Gastarbeiter« von vornherein ausgegrenzt. Der Ausschluss von Frauen aus der Berufstätigkeit erschien geradezu als unvermeidliche Kehrseite des Normalarbeitsverhältnisses. Der jungen Generation ging denn auch in großer Zahl der Sinn eines Lebens im Fabrikakt verloren, kulturelle Milieus entstanden neu, Arbeitsinhalte gerieten in Widerspruch zum Ausbildungsniveau. Und doch: diese Kritik konnte als Warnung vor Fehlentwicklungen aufgefasst werden, die in einer Reformperspektive zur Wahrung der steten Aufwärtsentwicklung korrigierbar wären.

8.1.2 Prekarität als Daseinsform

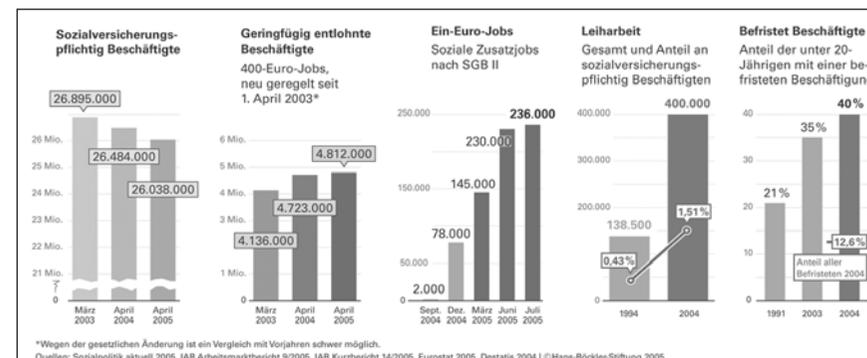
Etwa seit Mitte der 1980er Jahre hat sich eine ganz andere Leitvorstellung im gesellschaftlichen Leben breit gemacht. Die neoliberalen Lehrsätze verlangen Niedriglöhne und allzeitige Verfügbarkeit von Arbeitnehmern. Weltmarktfähigkeit durchaus auf Kosten einer gesicherten Existenz hat sich als Motiv politischen und wirtschaftlichen Handelns durchgesetzt. Soziale Polarisierung wird als »neue Gerechtigkeit« akzeptiert und gefördert. »Die gegenwärtige Situation ist durch eine Erschütterung gekennzeichnet, die unlängst auch auf die Lohnarbeit übergreifen hat: Massenarbeitslosigkeit, prekäre Beschäftigungsverhältnisse, die Unangemessenheit der klassischen Systeme sozialer Sicherung zum Schutz vor diesen Risiken, eine zunehmende Zahl von Menschen, die in der Gesellschaft als Überzählige, Nicht-Beschäftigte, Erwerbslose oder prekär und nur zeitweilig Beschäftigte leben. Die Zukunft steht von nun an für viele unter dem Vorzeichen des Zufalls.« (Robert Castel 2000: 11) Was ist passiert?

- Technische Veränderungen und ein entsprechendes Bildungsniveau bringen eine neue Art von industrieller Arbeitsteilung hervor. E-mail und Mobiltelefon versinnbildlichen die allgemein vorhandene Infrastruktur für zeit- und ortsversetztes Arbeiten. Standardisierungen, z.B. Englisch als Sprache des Internets, ermöglichen den Aufbau logistischer Ketten rund um den Erdball. Auslagerung von Fertigungs- und Verwaltungsarbeiten ist in großem Umfang und über weite Distanzen hinweg technisch handhabbar geworden. Transporte um die halbe Welt bilden kaum noch eine Preishürde. Temporäre Beschäftigung lässt sich so selbst in qualifizierten Bereichen ohne nennenswerte Reibungsverluste einsetzen. Neue Branchen sind in kürzester Zeit entstanden (IT, Logistik), die nur schwach sozial reguliert sind.

- Politische Umbrüche haben den »Weltmarkt für Arbeitskraft« vergrößert und die Verhandlungsposition der Gewerkschaften geschwächt. Osteuropa ist für westeuropäische Konzerne als relativ stabile Vorfertigungs- und Niedriglohnzone hinzugekommen. Die asiatischen Ökonomien sind in die Liefernetze der Weltwirtschaft integriert worden. Auch die Vergrößerung der Europäischen Union als Wirtschafts- und Währungsunion spielt eine wichtige Rolle. Ostdeutschland wurde zum Experimentierfeld deregulierter Arbeitsverhältnisse.
- Die Regierungen und die sie tragenden Parteien haben sich als oberstem Ziel der Steigerung der globalen Wettbewerbsfähigkeit verschrieben. Planvoll wird der institutionelle Rahmen für eine Niedriglohnzone geschaffen und das Niveau der sozialen Sicherheit abgesenkt.
- Hinzu kommt ein Wechsel in der wirtschaftlichen Ausrichtung vieler Unternehmen nach den Maximen des »Finanzmarktkapitalismus«. Unternehmen favorisieren extreme und kurzfristige Renditeerwartungen vor langfristigen Kunden- und Mitarbeiterbindungen. Investmentfonds übernehmen auch gut laufende Unternehmen und machen durch Zerlegung und Reorganisation Kasse. Profitabilität ist keine Garantie mehr gegen eine Zerschlagung ganzer Standorte.

Die Entstehung und das Funktionieren eines großen Sektors prekärer Arbeit basiert auf diesen Umbrüchen. Nach wie vor ist die Mehrheit der abhängig Beschäftigten in gesicherten Arbeitsverhältnissen tätig, ein Drittel allerdings schon in so genannten atypischen Erwerbsformen (Keller/Seifert 2006: 235). Regional, in bestimmten Branchen oder altersmäßig differenziert ist dieser Anteil bereits wesentlich höher. Zwar gibt es auch Nischen für kreative Tätigkeiten und beruflichen Erfolg in

Übersicht 8.1:
Arbeiten in Deutschland



diesem Segment, für das Gros der Betroffenen bedeutet es aber ein Leben auf abschüssiger Bahn. Bisherige gesellschaftliche Positionen verschieben sich, Gewinner und Verlierer des vonstatten gehenden Umwälzungsprozesses gruppieren sich in einem Verteilungswettkampf um soziale Chancen neu.

Fazit

- Prekäre Arbeitsverhältnisse sind weder eine nur kurz aufflammende, noch eine aus Versehen eingetretene soziale Tatsache. Technisch-ökonomische Strukturveränderungen und politischer Wille sind mächtige Triebkräfte für deren Aufkommen.
- Der prekäre Sektor wird nicht im Selbstlauf konjunktureller Besserung verschwinden. Die ausufernden sozialen Verwerfungen sind nur durch eine Gegenbewegung zur Wiedereinbettung in eine den modernen Lebenswelten angepasste soziale Sicherung zu korrigieren.
- Durch die Neupositionierung von Gewinnern und Verlierern tritt ein Spannungsfeld nicht nur zu den verantwortlichen politischen und wirtschaftlichen Akteuren auf. Auch unter den abhängig Beschäftigten sind konträre Interessenlagen zu berücksichtigen.
- Für die Gewerkschaften gibt es ein neues strategisches Aufgabenfeld: Soziale Einhegung der prekären Erwerbsformen jenseits der Vertrautheit eines großindustriellen Erfahrungshorizonts.

8.1.3 Begriffe: Atypische Beschäftigung, Normalarbeitsverhältnis, Prekäre Beschäftigung

Die hier verwendeten Begriffe haben alle eine eigene »kritische Geschichte«. Sie werden hinsichtlich ihrer Fähigkeit, soziale Wirklichkeiten abzubilden, kontrovers diskutiert. Bei ihrem Gebrauch ist es also sinnvoll, sich vorher zu verständigen, welche Realitäten jeweils begrifflich gefasst werden sollen.



Atypische Beschäftigung

Unter atypischen Beschäftigungsverhältnissen werden in negativer Abgrenzung all jene verstanden, die nicht dem *Normalarbeitsverhältnis* entsprechen. Merkmale des Normalarbeitsverhältnisses sollen u.a. sein:

- Vollzeittätigkeit mit existenzsicherndem Einkommen,
- Integration in die sozialen Sicherungssysteme,
- unbefristetes Beschäftigungsverhältnis,
- Identität von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis,

- Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers an den Arbeitgeber. Atypische Beschäftigungsverhältnisse erfüllen mindestens eine der genannten Bedingungen nicht. Bedeutende Formen sind Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, befristete Beschäftigung, Leiharbeit. Hinzu können weitere Erwerbsformen wie die neue Selbständigkeit (»Arbeitskraftunternehmer«) gezählt werden.

Normalarbeitsverhältnis

Der Begriff des Normalarbeitsverhältnisses ist »eine vorherrschende handlungsleitende Fiktion dessen, was als Arbeitsverhältnis zu gelten habe« (Mückenberger 2007: 81). Er beschreibt nicht die vorfindbaren tatsächlichen Formen der Erwerbsarbeit. Er unterliegt historischen und gesellschaftlichen Veränderungen und Wertungen.

Teilzeitarbeit etwa kann durchaus gewünscht und mit einer hohen Integration in Berufs- und Lebenswelt verbunden sein, entspräche aber nicht dem Normalarbeitsverhältnis. International gibt es ganz unterschiedliche Vorstellungen davon, wie »normales« Arbeiten auszusehen hätte.

Mit dem Normalarbeitsverhältnis ist die größtmögliche soziale Schutzintensität für den Arbeitnehmer gegeben. Dies ist dann der Fall, wenn das Arbeitsverhältnis dauerhaft und kontinuierlich, im möglichst großbetrieblichen Zusammenhang auf Vollzeitbasis erfolgt und Qualifikation voraussetzt. Hierauf sind die Schutz- und Gewährleistungsfunktionen der Arbeits- und Sozialordnung zugeschnitten. Mückenberger (2007: 88) beschreibt, wie die Geltung des Normalarbeitsverhältnisses faktisch und rechtlich immer geringer wird, das Sozialrecht allerdings zunehmend soziale Sicherung an das Vorliegen eines Normalarbeitsverhältnisses bindet. Eine Schere tue sich so auf, die den Solidarzusammenhang der Gesellschaft beständig schmälere.

Prekäre Beschäftigung

Atypische sind nicht gleichzusetzen mit prekären Beschäftigungsverhältnissen. Zwei Beschäftigte, die beide Teilzeitarbeit leisten, können extrem unterschiedliche arbeits- und lebensweltliche Wirklichkeiten trennen. Prekäre lassen sich als »verwundbare Arbeitsverhältnisse« charakterisieren (Dörre 2005: 250). Beschäftigte sinken deutlich unter ein Einkommens-, Schutz- und Integrationsniveau, das gesellschaftlich standardisiert und anerkannt wird. Beschäftigungsunsicherheit und Löhne unterhalb des Existenzminimums sind zentrale Merkmale von Prekarität.



Blanke (2007: 63) sieht prekäre Arbeitsverhältnisse dann gegeben, wenn

- »eine Tätigkeit, deren Entlohnung als Haupteinnahmequelle dient, nicht existenzsichernd ist bzw. ein sozial anerkanntes kulturelles Minimum unterschreitet (materiell-reproduktive Dimension),
- sie keine gleichberechtigte Integration in soziale Netze erlaubt, die sich am Arbeitsort oder durch die Arbeitstätigkeit herausbilden (sozial-kommunikative Dimension),
- sie tendenziell von der Wahrnehmung sozialer Rechte und Partizipationsmöglichkeiten ausschließt, etwa von betrieblichen Mitbestimmungsmöglichkeiten oder Kündigungsschutz (Rechts- und Partizipationsdimension) und wenn
- es dem Arbeitenden mittel- und langfristig unmöglich wird, das eigene Leben gestaltend zu planen – z.B. Familienleben, berufliche Entwicklung (autonom-lebensweltliche Dimension).«

Ein erweiterter Begriff von Prekarität berücksichtigt auch Fragen der Sinnhaftigkeit der Arbeit und des gesellschaftlichen Status. Damit werden nicht nur objektive, messbare Risiken betrachtet, sondern auch subjektiv wahrgenommene Differenzen zwischen Prekarisierten und Nicht-Prekarisierten. In dieser Sicht spielen Prekarisierungssängste eine wichtige Rolle. Diese können auch bei jenen aufkommen, die sich im Normalarbeitsverhältnis bewegen und Absturzbefürchtungen hegen. Atypische, in vermehrten Fällen aber auch Normalarbeitsverhältnisse, bergen dann ein »prekäres Potenzial« (Mayer-Ahuja 2003). Unter bestimmten Bedingungen kommt dieses Potenzial zum Tragen.

In Anlehnung an den französischen Sozialwissenschaftler Robert Castel haben Dörre u.a. (Brinkmann 2006) die strukturierende Wirkung der Prekarisierung der Arbeitswelt auf die Gesellschaft untersucht und eine Typologie der Integration/Desintegration der Erwerbsarbeit entwickelt. Es fällt auf, dass nicht mehr nur die Rückkehr ins Normalarbeitsverhältnis ein Integrationspfad ist, sondern dass sich unterschiedliche Einstellungen zu Erwerbsarbeit und lebensweltlicher Orientierung in den prekären Zonen herausbilden, die gleichwohl integrativen Charakter haben können.

Für gewerkschaftliche Politik folgt daraus, »eine wirksame Politik nicht nur *für*, sondern auch *mit* prekär Beschäftigten zu entwickeln. Eine solche Politik setzt die Anerkennung prekärer Arbeits- und Lebensverhältnisse voraus. (...) Es geht um die Anerkennung von Differenz als Voraussetzung für mehr soziale Gerechtigkeit« (Dörre 2007).

Übersicht 8.2:

Erwerbsarbeit: Stufen der Sicherheit

Die Zone der Integration
<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Gesicherten sind Beschäftigte in Voll- oder Teilzeit mit unbefristeten Arbeitsvertrag. Sie verdienen über 2.000 Euro brutto im Monat und spüren kaum Unsicherheit. ■ Die Selbstmanager haben zwar keinen Normalarbeitsplatz, aber sie erleben die Flexibilität als positiv – denn sie haben ein gutes Einkommen sowie Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten im Job. Ihre gute Qualifikation reduziert die Beschäftigungsunsicherheit. ■ Die Verunsicherten stehen objektiv gut da: Sie sind unbefristet beschäftigt, haben ein Monatseinkommen von über 2.000 Euro brutto, erleben ihre Arbeit als positiv. Dennoch plagt sie die Sorge um ihren Arbeitsplatz. ■ Die Abstiegsbedrohten verdienen weniger als 2.000 Euro brutto, ihre nicht befristete Stelle empfinden sie jedoch als gefährdet. Sie haben Angst vor sozialen Abstieg. Dies ist die größte Einzelgruppe – jeder dritte Erwerbstätige gehört dazu.
Die Zone der Prekarität
<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Hoffenden arbeiten in atypischen Beschäftigungsverhältnissen für weniger als 2.000 Euro brutto im Monat. Sie erwarten, so den Sprung in eine sichere Beschäftigung zu schaffen. ■ Die Realistischen sind zwar häufig frustriert, haben sich jedoch damit abgefunden, dass sie die Zone der Prekarität nicht verlassen können. Sie pendeln oft zwischen atypischer Beschäftigung und Arbeitslosigkeit. ■ Die Zufriedenen jobben als atypische Beschäftigte und bekommen keine 2.000 Euro brutto im Monat. Da sie in einem Haushalt mit weiteren Einkommen leben und sich nicht vorrangig über die Arbeit definieren, stört sie das weniger.
Die Zone der Entkoppelung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Veränderungswilligen gehen durch lange Phasen der Arbeitslosigkeit, hin und wieder unterbrochen durch prekäre Jobs. Sie möchten diese Situation jedoch überwinden. ■ Die Abgehängten haben die Hoffnung aufgegeben und richten sich in einer Subgesellschaft ein.

Quelle: Brinkmann u.a. 2006; Böcklerimpuls 17/2006, S. 4.

8.1.4 Neues gewerkschaftliches Aufgabenfeld

Lange Zeit gab es für die Bewegungsweise gewerkschaftlicher Politik das Symbol der Lokomotive für die industriellen Kernbereiche. Durchgesetzte Regelungen hier würden die Lohn- und Arbeitsbedingungen der schlecht organisierten Teile der Beschäftigten – die »hinteren Waggons« – mit bergauf ziehen. Heute passt dieses Bild zunehmend weniger. Inzwischen spricht man von prekärer Beschäftigung als eine Art »Belagerungsring«, der die regulierten Bereiche »umzingelt«. Es stellt sich die

Frage nach angemessenen gewerkschaftlichen Zugängen in diesen neuartigen und komplizierten Verhältnissen. Handwerkszeuge, Argumentationsfiguren, Organisationskonzepte sind mangels ausreichender Erfahrungen kaum vorhanden. Ist Prekarisierung selbst schon ein gewerkschaftlich schwer zu fassendes Phänomen, so verkompliziert sich die Situation noch durch weitere Veränderungen.

- Das Normalarbeitsverhältnis schwimmt immer mehr in seiner Funktion als Bezugsnorm. Arbeitnehmer wünschen z.T. in unterschiedlichen Lebensphasen eine verschieden starke Einbindung in die betriebliche Erwerbswelt. Teilzeitarbeit gilt in erheblichem Umfang nicht als ungewollt, sondern als Möglichkeit, persönliche und berufliche Zeitwünsche abzugleichen. Individualisierungen führen zu einem Verlangen nach mehr Dispositionsspielräumen. Dies bricht die Akzeptanz für uniforme und leicht kontrollierbare Regelungen auf. Gleichzeitig erhöhen individualisierte Arbeitsregime die Gefahr des »Arbeitens ohne Ende«.
- Der Versuch, atypische Arbeitsbedingungen mit dem Flächentarifvertrag einzufangen, findet einen Flächentarif vor, der selbst unter Druck gerät, der in den Betrieben durch Auslagerungsdrohungen oder organisatorische Veränderungen oft durchlöchert wird oder in großen Regionen nur noch randständig Gültigkeit hat. Gerade in Klein- und Mittelbetrieben häufen sich die Probleme.
- Prekäre Arbeit trifft keine einheitliche Arbeitnehmergruppe. Zwar ist bislang die Zone der niedrig entlohnten Dienstleistungsarbeiten am meisten betroffen, allerdings gibt es mit wachsender Tendenz auch gut und sehr gut qualifizierte Berufe. Es handelt sich also bei prekär Beschäftigten nicht um eine »Personengruppe« oder einen »Berufsstand«. Es gibt weder ähnliche Lebensumstände noch eine »einheitliche Sprache« zwischen dem Tagelöhner im Hochregallager und der Ingenieurin als Leiharbeiterin im befristeten Projekt. Als »Betroffenpolitik« kann gewerkschaftliche Ansprache nicht greifen.

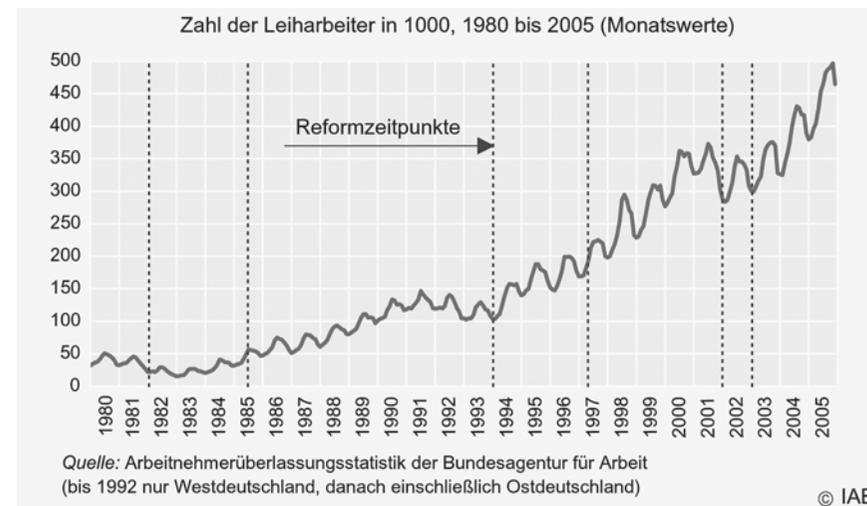
Prekäre Arbeit wird zum gewerkschaftlichen Handlungsfeld werden, das eine komplexe Aufstellung erfordert. Ideen sind gefragt, die in alle Problemverästelungen reichen und nicht kurzatmig angelegt sein dürfen. Die politische, betriebliche, tarifliche Sphäre ist zu berücksichtigen, europäische und internationale Einflüsse sind zu bedenken, Bündnisüberlegungen anzustellen und internationale Erfahrungen auszutauschen. Voraussetzung dafür ist Kenntnis und Kritik des Gegenstands, am prominentesten gegenwärtig die im Folgenden betrachtete Leiharbeit.

8.2 Expansion und Formwandel der Leiharbeit

8.2.1 Quantitative Dynamiken: Leiharbeit als Expansionsprojekt

Keine andere Erwerbsform kann derartige Steigerungsraten in den letzten Jahren verzeichnen. Leiharbeit gilt als »agilste Antriebsschraube des Arbeitsmarktes«, als Symbol des Wirtschaftsaufschwungs, als modernes, flexibles Arbeitsmarktinstrument. Am Stichtag 30.6.2006 lag die Zahl der überlassenen Leiharbeiter nahezu 600.000, im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung um 31%. Die Zahl der Verleihbetriebe erhöhte sich im gleichen Zeitraum um etwa 10% auf 8.427 (Bundesagentur 2007). Der Anteil der Leiharbeiter im Verhältnis zu allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Leiharbeitsquote) scheint insgesamt mit 1,7% in 2005, gegenwärtig vermutlich um die 2,5%, noch gering. Die Bedeutung dieser Erwerbsform spiegelt sich darin aber nicht wider. So wurden in 2005 738 Tausend neue Leiharbeitsverhältnisse geschlossen und 724 Tausend beendet (IAB 2006: 2). Inzwischen dürfte die Millionengrenze betroffener Arbeitnehmer im Jahresverlauf weit überschritten sein. Die Verleiherbranche hat für das Jahr 2007 mit Wachstumsraten von 20% gerechnet. Das Institut für Wirtschaftsforschung Halle geht davon aus, dass sich im Laufe der nächsten zehn Jahre ein Bestand von vier bis fünf Millionen Leiharbeitern herausbilden wird (Tagesspiegel 11.3.07).

Übersicht 8.3: Entwicklung der Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland



Quelle: IAB-Kurzbericht Nr. 14/2006/Bundesagentur für Arbeit

Intensivnutzer

Noch eindrucksvoller erscheint der »heimliche Siegeszug« der Leiharbeit beim Blick auf die »Intensivnutzer« (Promberger/Theuer 2004). Einzelne, vor allem konzerngebundene und größere Unternehmen üben eine Vorreiterrolle aus. Bei BMW in Leipzig ist nahezu jeder dritte der 3.500 Beschäftigten ein Leiharbeiter. Bei Infineon in Dresden arbeiten nach einer Unternehmensumstrukturierung 2006 inzwischen im Schnitt 30% der bisherigen Beschäftigten als Leiharbeiter, bei Airbus waren es in der Montage in Hamburg Ende 2005 etwa 27%. In den 800 Unternehmen von ThyssenKrupp beträgt die Leiharbeitsquote bis zu 30%. Nach einer Befragung der Unternehmensberatung Hays hat von 175 deutschen Großunternehmen knapp jedes dritte mehr als zehn Prozent, fast jedes zehnte mehr als 30% Leiharbeitsanteil (WiWo 26.3.07). Nach einer Erhebung des IG Metall-Bezirks Berlin-Brandenburg-Sachsen nutzten 19% der bei den Betriebsratswahlen 2006 erfassten Betriebe des Bezirks Leiharbeit, bei diesen wiederum betrug die Leiharbeitsquote 17,4%. In den Nutzerbetrieben befanden sich über 57% der Beschäftigten aller Betriebe (IGM BBS 2007: 16). Einer Befragung von Betriebsräten des IG Metall-Bezirks Nordrhein-Westfalen in 123 Unternehmen zufolge gab es in nur 12% der Unternehmen keinen Einsatz von Leiharbeit, in 24% der Unternehmen eine Quote von bis zu einem Zehntel und in weiteren 24% eine Quote von mehr als 10% (IGM NRW 2007: 4). Ein deutlicher Teil der Belegschaften im Bereich der IG Metall ist also den Wirkungen der Leiharbeit ausgesetzt. Anders formuliert: »Leiharbeit ist wie ein homöopathisches Mittel: Eine geringe Dosis reicht für eine große Wirkung« (Robert Vogel in: AiBplus 02/2007:13).

Schwerpunkt-Branchen

Der branchenmäßige Schwerpunkt der Leiharbeit liegt im verarbeitenden Gewerbe. Allerdings scheint der Öffentliche Dienst aufzuholen. Besonders bei Krankenhäusern wurden im Zuge von Privatisierungen Gesellschaften ausgegründet und Belegschaftsteile dann zurückgeliehen. Andere öffentliche Einrichtungen wie Kommunen und Flughäfen folgen diesem Muster. Der Medienbereich unterliegt ebenfalls einer rasanten personalpolitischen Deregulierung. Besondere Bedeutung

»Die Leiharbeit kriecht in alle Belegschaften, ob beim kleinen Mittelständler oder im Weltkonzern. Sie kommt über alle Arbeitnehmer, ob ungelernte Helfer oder Akademiker.«
(Wirtschaftswoche, 26.3.07)

hat Leiharbeit im metallverarbeitenden Gewerbe. Nicht nur, dass mehr als ein Viertel aller Leiharbeiter metallspezifische Berufe ausüben, es gibt Hinweise auf eine gewisse Vorreiterrolle der Branche. In der Automobil- und Automobilzulieferindustrie setzen

86% aller Unternehmen Leiharbeit ein. Deren Anteil beträgt bei Hilfskräften 17%, bei Facharbeitern und Fachkräften 7%, bei Höherqualifizierten und Kaufleuten 3%.

Mehr als ein Drittel (34%) dieser Unternehmen setzen Leiharbeit permanent in der Produktion ein (Dudenhöffer/Büttner 2006). Der IG Metall Bezirk Küste zählte auf 23 Werften einen Leiharbeiteranteil von etwa 15%. Im Extremfall arbeiteten auf einer Werft mehr Leiharbeiter als Stamm-Beschäftigte (Schiffbauumfrage 2006).

Betriebsgrößen

Noch gilt Leiharbeit im wesentlichen als Phänomen der Großbetriebe, 39% der Betriebe über 500 Beschäftigte machen davon Gebrauch (Promberger 2006: 264). Doch es deuten sich Änderungen an. In den von der IG Metall erfassten Handwerksbereichen nimmt Leiharbeit zu. Gab es hier bei den Betriebsratswahlen 2002 noch einen Anteil Leiharbeiter von 1,55% der Wahlberechtigten, so erhöhte sich dieser 2006 auf 3,59%. Exemplarischer Fall: »Unsere Firma stellt Messestände und Innenausbau her. Zu Messezeiten haben wir bis zu 130 Leiharbeiter, das ist das Vierfache der Stammebelegschaft. Unser Chef denkt laut darüber nach, Leiharbeiter demnächst auch an die CNC-Maschinen zu stellen.« (T., Handwerksbetrieb in Frankfurt, direkt 5/2007)

8.2.2 Das sozio-ökonomische Gesicht der Leiharbeit*Partiell Männlich*

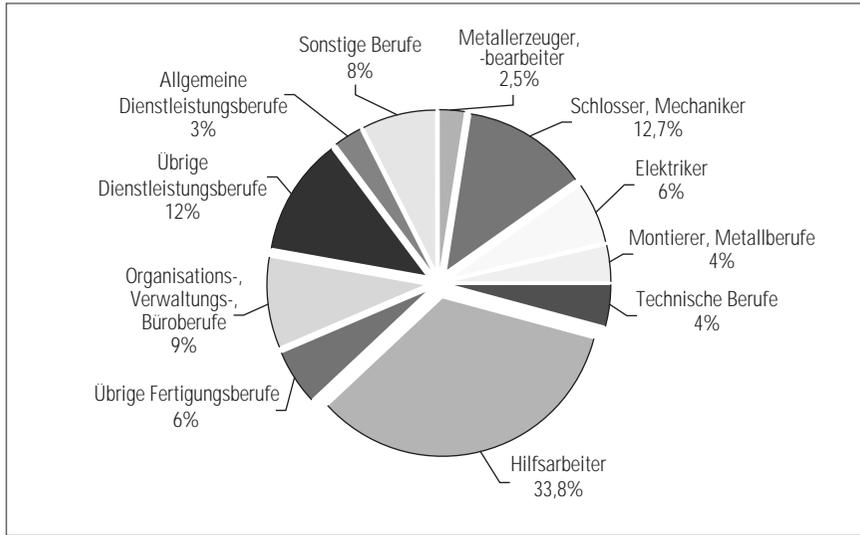
Leiharbeit ist männlich – das galt bisher. Mit der Ausdehnung in neue Branchen und Berufsfelder holt der Frauenanteil auf. Er betrug im Juni 2006 etwa 25% an allen überlassenen Arbeitnehmern, vor zehn Jahren (1996) waren es knapp über 18%. Die Einbeziehung neuer Branchen ins Verleihgewerbe verändert das Bild rasch. In den Gesundheitsberufen liegt der Frauenanteil bei 76,5%, bei den Berufen aus Organisation, Verwaltung und Büro bei 64,6% (jeweils Juni, Bundesagentur 2007). Aktuell thematisierte Ansprüche wie Vereinbarkeit von Kindern und Berufstätigkeit werden durch die leiharbeitstypische Kurzfristperspektive für die Betroffenen erschwert.

»Leiharbeit finde ich generell nicht so schlecht, zum Beispiel für junge Leute, die sich orientieren wollen. Dann finde ich das Hopping gar nicht schlecht, mal hier, mal dort gucken und was will ich überhaupt. Aber für einen Familienvater mit drei Kindern ist das fast unzumutbar.«
Frau R., Leiharbeiterin (Vogel 2005: 44)

Qualifikationsmuster

Leiharbeiter sind gut qualifiziert. Lediglich 22% sind ohne, fast 74% haben eine Berufsausbildung und über vier Prozent einen Hochschulabschluss (IAB 2006: 8). Die Anstrengungen der Verleihunternehmen, in das höher qualifizierte Segment vorzudringen, nehmen zu. Bei den Top-15-Verleihern haben bereits 8% der Leiharbeiter einen Hochschulabschluss. Die auf den Verleih von höher qualifi-

**Übersicht 8.4:
Überlassene Leiharbeiter nach Tätigkeit**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen, ANÜ, 1. Halbjahr 2006

zierten Arbeitskräften spezialisierten Unternehmen verzeichnen besonders hohe Wachstumsraten und suchen die Kooperation mit den Hochschulen zwecks Rekrutierung. Vereinzelt gibt es auch nennenswerte Anstrengungen zu eigenen Qualifizierungsmaßnahmen in den Verleihunternehmen. Hier bahnt sich die Schaffung eines fachlichen Unterbaus für kurzfristige Aufgabenabwicklungen in den »Wissensabteilungen« der Unternehmen an. Mit der Vorstellung des Aufbaus langfristiger personeller Kernkompetenzen und biographischem Laufbahndenken hat dies nichts mehr gemein. Der akademische Abschluss garantiert keine planbare Karriere mehr, ein Einfallstor für die Entwertung qualifizierter Arbeit öffnet sich.

Personal der kurzen Fristen

Leiharbeit ist geprägt durch kurzfristige Arbeitsverhältnisse. Die beendeten Arbeitsverhältnisse zu Juni 2006 bei Verleihern dauerten zu ca. 15% unter einer Woche, zu 46% zwischen einer Woche und unter drei Monaten und zu 38% drei Monate und mehr (Bundesagentur 2006). Nach einer Untersuchung standen 2003 etwa 65% der Leiharbeiter nach einem Monat noch im gleichen Arbeitsverhältnis, nach drei Monaten waren es nur noch 40%, nach sechs 25 und nur 13% waren ein Jahr oder länger ununterbrochen beim selben Arbeitgeber tätig (IAB 2006: 5). Verleiher

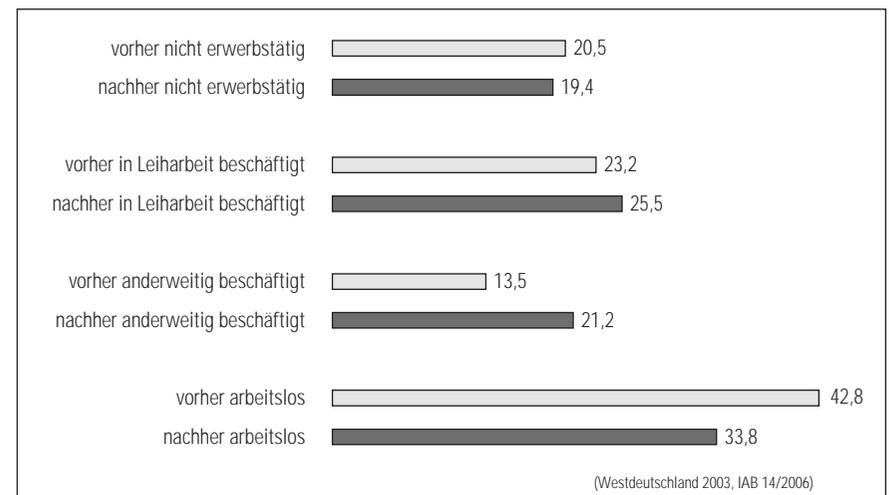
praktizieren häufiger als Unternehmen in der Gesamtwirtschaft das Heuern und Feuern, in der Verleihbranche wird jedes dritte, sonst nur jedes siebente Arbeitsverhältnis durch eine Arbeitgeberkündigung beendet (Promberger 2006: 266). Das Ansinnen, mehrere Kundenaufträge im Verleihbetrieb zu einer längeren Gesamtbeschäftigung des Leiharbeitnehmers zu bündeln, ist nicht Wirklichkeit geworden.

» ... Leiharbeitskräfte sind moderne Nomaden. Man trifft sich höchstens mal bei der Weihnachtsfeier, sagt H., der seit seinem Abschluss an der Universität Weimar im Jahr 2000 wie eine Billardkugel von einem Ingenieurbüro in der Region Leipzig zum anderen jagt – angestoßen und bezahlt von Euro Engineering.«
(Wirtschaftswoche, 26.3.2007)

Drehtürmodell

Der beschäftigungspolitische Reiz und der individuelle Nutzen von Leiharbeit sollte in der Beförderung verstetigter Anstellung beim Entleihbetrieb liegen, nach dem Motto: Wer sich gut mache als Leihkraft würde schließlich übernommen, immer mehr Arbeitnehmer so »leben« bleiben und schließlich zur Stammebelegschaft gehören. Einen statistischen Beleg für diese Behauptung gibt es nicht. So berichtet die Wirtschaftswoche vom 26.3.07: »Bisher betrachteten die meisten (der Leihkräfte) Adecco und Co. als Sprungbrett im Einsatzbetrieb. Diese Chance, im Branchenjargon: »Klebeffekt«, wird seltener. Aus vorübergehenden werden jahre- und lebens-

**Übersicht 8.5:
Beschäftigtenstatus vor und nach Leiharbeit**

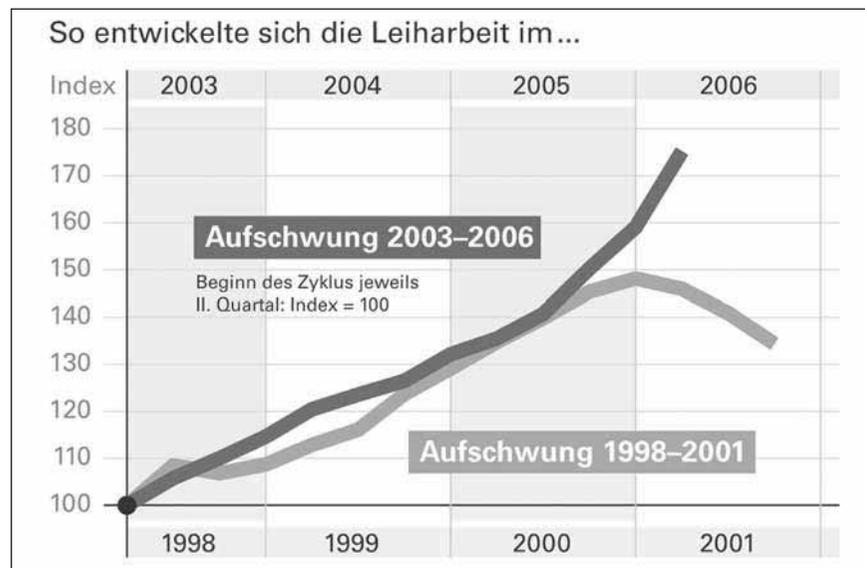


lange Leihkräfte, aus bodenständigen Heimmattreuen allzeit bereite Wandergesellen. Ein echtes Sprungbrett in reguläre Erwerbsarbeit ist die Leiharbeit jedenfalls nicht. Waren 2006 etwa 43% der Beschäftigten vor Beginn der Leiharbeit arbeitslos, waren es danach etwa 34%. Ob die Differenz beim Entleiher verblieben ist, lässt sich nicht nachweisen. Etwa ein Viertel der Betroffenen bleibt permanent in der Leiharbeit. Das lässt die Vermutung zu, dass sich für eine zunehmende Zahl von Menschen ein Dasein als Leiharbeitnehmer herausbildet.

Keine Zusatzbeschäftigung

Ein wesentlicher Grund für die Deregulierung des Arbeitsmarktes sollte die dadurch initiierte Schaffung neuer Arbeitsplätze sein. Davon ist in Punkto Leiharbeit nichts zu merken. Vor zwei Jahren hatte sich der konjunkturelle Aufschwung in vermehrten Angeboten von Jobs bei Leihfirmen niedergeschlagen. Diese Kurve hätte in 2006 abflachen müssen, da die Einsatzbetriebe bisher bei anhaltender Konjunktur zu Festeinstellungen übergegangen waren. Dieser Effekt bleibt nahezu aus. Nach einer Erhebung der Wirtschaftswoche (Nr. 13, 26.3.07) bei etwa 2.900 Unternehmen dominieren Verleiher die Top-100-Liste der erfolgreichsten Arbeitsplatz-

Übersicht 8.6: Arbeitsmarkt im Umbruch



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berechnung IMK 2007 / Hans-Böckler-Stiftung 2007

beschaffer, nicht die Kundenbetriebe. Ohnehin ist Leiharbeit ein Arbeitsmarktinstrument, das pro-zyklisch wirkt, bei sinkender Auftragslage also zurückgefahren wird. Eine nachhaltige Ausweitung von Arbeitsplätzen ist damit nicht zu erreichen. Zwar hat sich die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung im Aufschwung der Jahre 2006 und 2007 deutlich erhöht, bleibt aber insgesamt hinter der Dynamik des vergangenen Aufschwungs zurück. Und noch etwas geschieht: Das Ausmaß der Leiharbeit ist im jüngsten konjunkturellen Aufschwungszyklus deutlich höher als im letzten. »Die Unternehmer nutzen die ihnen nunmehr gegebenen Möglichkeiten für eine flexiblere und teilweise prekäre Beschäftigung in vollem Umfang aus, ohne dass damit bislang eine mehr als zyklusübliche Erhöhung der Beschäftigung insgesamt zu erkennen wäre« (IMK 2007: 16). Leiharbeit schafft keine zusätzliche Beschäftigung, allenfalls Verschiebungen in der Struktur der Beschäftigung: »gleiche Quantität bei geringerer Qualität« (IMK 2007: 16).

Fazit

- Quantitativ steigt Leiharbeit rasant und verändert allein dadurch die Arbeitswelt dramatisch. Die zahlenmäßige Dynamik paart sich mit der Ausfächerung in zunehmend mehr Branchen, Betriebsgrößenklassen, Arbeitsfelder, Qualifikationsniveaus und Hierarchieebenen.
- Die Wirkungen der Leiharbeit sind überproportional, gemessen an ihrer zahlenmäßigen Ausdehnung. In einer Art Hebeleffekt beeinflusst sie soziales Niveau und Verhalten in ganzen Branchen und bei den Stammebelegschaften.
- Trotz komplizierter Logistik, High-Tech-Fertigung, hoch arbeitsteiliger Spitzentechnologie – eine segmentierte und in Teilen kurzfristig einzusetzende Belegschaft funktioniert offenbar. Auch wissensbasierte Unternehmensbereiche sind kompatibel mit atypischen Erwerbsformen.
- Qualifikation bietet keinen hinreichenden Schutz vor atypischem und prekärem Arbeitsleben.
- Leiharbeit hält kein Versprechen bezüglich ihrer sozialen und gesellschaftlichen Nützlichkeit. Weder fördert sie zusätzliche Beschäftigung, noch erleichtert sie das Andocken in den Einsatzbetrieben.

8.2.3 Qualitative Dynamiken: Formwandel der Leiharbeit

Der allergrößte Teil der Leiharbeit besteht nach wie vor im Überbrücken von unvorhergesehenen Engpässen. Es lassen sich allerdings neue Einsatzmuster beobachten, auf die auch das Bild von den Kern- und den Randbelegschaften nicht mehr passen will. Eher kann von einer Diffusion der Leiharbeit in den gesamten Arbeitsprozess gesprochen werden. Leiharbeit eignet sich zur Steuerung aller Dimensionen betrieblicher Kapazitätspolitik. Sie kann eingesetzt werden, um das Arbeitsvolumen,

das fachliche Einsatzpotenzial, die zeitliche Verteilung und die finanziellen Ressourcen auszudehnen oder zu kontrahieren (Schenck 2004: 100).

Substitution der Stammebelegschaft

Anstatt Arbeitsplätze neu zu schaffen, wird inzwischen in merklicher Größenordnung regulär vorhandene Beschäftigung durch Leiharbeit ersetzt. Das unternehmerische Kapazitätsrisiko wird auf die Leiharbeitnehmer übertragen. Die Bundesregierung nimmt dazu folgendes wahr: »Besonders bei Großbetrieben sind Tendenzen erkennbar, Stammpersonal durch Leiharbeitnehmer zu substituieren. Zum Teil werden Mitarbeiter entlassen, um sie über hauseigene Verleihfirmen zumeist zu ungünstigeren Tarifbedingungen in den alten Betrieb zurückzuentleihen. Zum Teil werden aber auch ganze Teile der Produktion auf Fremdfirmen verlagert, die entsprechenden Mitarbeiter jedoch zuvor an diese Fremdfirmen verliehen, um dort die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten zu vermitteln. Anschließend wird der vormalige Entleihbetrieb als Subunternehmen tätig« (BT-Ds 15/6008: 22). Leiharbeit ist hier integraler Bestandteil der Standardauslastung.

Personalpolitik der ständigen Unterdeckung

Belegt für die Automobil- und Automobilzulieferindustrie wird Leiharbeit dazu genutzt, um die Stammebelegschaft auf die Größe für eine mittlere oder untere Auslastung zu reduzieren. Die erhöhten Kapazitäten im Gefolge des Produktlebenszyklus der Automodelle werden über Leiharbeit abgedeckt. Hinzu kommt der Einsatz von Leiharbeit als dauerhafter Bestandteil des operativen Geschäfts, da Personalreserven systematisch abgebaut werden. Die Versicherungsfunktion gegen Lieferengpässe bei erhöhtem Bedarf begründet hier den Einsatz der Leiharbeit. Geringere Kosten durch niedrigere Entgelte spielen als Motiv weniger eine Rolle, zumal die Bezahlung oft an die der Stammebelegschaft angeglichen ist. Die Bewertung des Einsatzes von Leiharbeit durch das Management ist positiv, Ausdehnung ist zu erwarten (Dudenhöffer/Büttner 2006).

»Wenn man erst einmal in den Kreislauf des Prekariats hineingeraten ist, besteht die große Gefahr, dass man dort für die Ewigkeit gefangen bleibt. Das hat weitreichende Konsequenzen, zum Beispiel die Tatsache, dass Sie von der Bank keinen Kredit bekommen, wenn Sie ohne feste Stelle sind.«
(EU-Sozialkommissar Vladimír Špidla, Capital 14/2007)

Funktionelle Ausgründungen

Es gibt inzwischen ganze Bereiche in Unternehmen, die komplett mit Leiharbeitnehmern besetzt sind, etwa Teile der Vorfertigung und Montagelinien. Manchmal bestehen auch die unteren Vorgesetztenebenen aus Leiharbeitnehmern. Es werden auch komplette Projekte durch geliehene Spezialteams abgewickelt. Leiharbeit besetzt so

einen funktionellen Bestandteil in der Unternehmensorganisation oder in der Prozesskette. Sie berührt dabei auch Kernkompetenzen der Unternehmen. Auch für die Einführung neuer Fertigungsmethoden wird vereinzelt Leiharbeit herangezogen, etwa zur Implementierung neuer Software. Jeweils gilt: gibt es keine Anschlussaufträge, entfallen die vorübergehenden Arbeitsplätze »spurlos«. In diesem Segment der Leiharbeit sind vornehmlich spezialisierte Fachkräfte anzutreffen.

Personalmanagement

In verschiedenen Fällen stellen die Verleiher vor Ort im Einsatzbetrieb Personalbetreuer für die Kapazitätssteuerung zur Verfügung (»On-Site-Management«). Es gibt aber auch Formen, in denen die Verleihfirma das komplette operative Geschäft der Personalabteilung übernimmt (»Human Capital Solutions«). Das reicht von der Personalrekrutierung, der Verwaltungsarbeit bis hin zu Umstrukturierungen und Abwicklung von Arbeitsverhältnissen. Das Büro der Verleihfirma auf dem Firmengelände des Großkunden soll in diesen Fällen zur ständigen Einrichtung werden. Große Verleiher betreiben das Geschäft bereits grenzüberschreitend und stehen in den Startlöchern, um nach Wegfall bestimmter Freizügigkeitsbeschränkungen zur Füllung von Ingenieurs- und anderen Lücken beizutragen.

Arbeitsvermittlung

Die Bundesagentur für Arbeit hat im April 2007 mit den 15 größten Verleihern einen Kooperationsvertrag unterzeichnet. Die Agentur stellt feste Ansprechpartner zur Verfügung, die Verleiher lassen Agenturmitarbeiter bei sich »hospitieren«. Die EDV-Systeme beider werden enger verknüpft. Die Verleihbranche wird so zum »Premiumkunden« der Bundesagentur. Der Leiharbeit wächst durch Verwaltungshandeln ein institutioneller Charakter im Arbeitsmarkt zu. Eine Art Kreislaufwirtschaft kommt in Gang: Leiharbeit – Vermittlung – Leiharbeit. Darüber hinaus erhoffen sich die Verleihunternehmen durch die gegenwärtig vorangetriebene Auslagerung der direkten Arbeitsvermittlung an Private ein weiteres großes Geschäftsfeld.

Fazit

- Qualitativ bildet sich ein neues, komplexes Gefüge der Leiharbeit heraus. Leiharbeit wandelt sich in Teilen zum passgenauen Mittel der Arbeitsorganisation auch in komplizierten Organisations- und Prozessbezügen. Es gibt eine Gleichzeitigkeit sehr unterschiedlicher Anwendungen von Leiharbeit.
- Die Trennung zwischen Stamm- und Randbelegschaft wird unschärfer. Kernkompetenzen sind nicht mehr ausschließlich bei Kernbelegschaften angesiedelt. Es kommt zu Belegschaftszusammensetzungen, in denen Leiharbeit zur betrieblichen Standardsituation wird.

- Eine Auslagerung von unternehmerischem Risiko und Fürsorgepflichtung für die Leiharbeitnehmer findet statt, die gesellschaftlich beglichen werden muss.
- Die klassische Trennung von Arbeitsvermittlung und Arbeitnehmerüberlassung verschwimmt zunehmend.

8.2.4 Begriffe: Leiharbeit, Zeitarbeit, Arbeitnehmerüberlassung

Leiharbeit ist ein rechtlich normiertes Dreiecksverhältnis, an dem drei Rechtssubjekte beteiligt sind:

- Der Verleiher als Arbeitgeber des Leiharbeitnehmers.
- Der beim Verleiher angestellte Leiharbeitnehmer, der eine geforderte Arbeitsleistung beim Entleiher erbringt.
- Der Entleiher, der den Leiharbeitnehmer angefordert hat.

Vertragliche Bindungen bestehen zwischen Verleiher und Entleiher (Arbeitnehmerüberlassungsvertrag) und Verleiher und Leiharbeitnehmer (Arbeitsvertrag). Die rechtliche Grundlage findet sich im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG).



Leiharbeit liegt also vor, wenn ein Arbeitgeber (Verleiher) gewerbsmäßig, d.h. mit Gewinnerzielungs- und Wiederholungsabsicht, einen Arbeitnehmer (Leiharbeitnehmer) einem Dritten (Entleiher) zur (fremdbestimmten) Arbeitsleistung überlässt (Ulber 2006: 324).

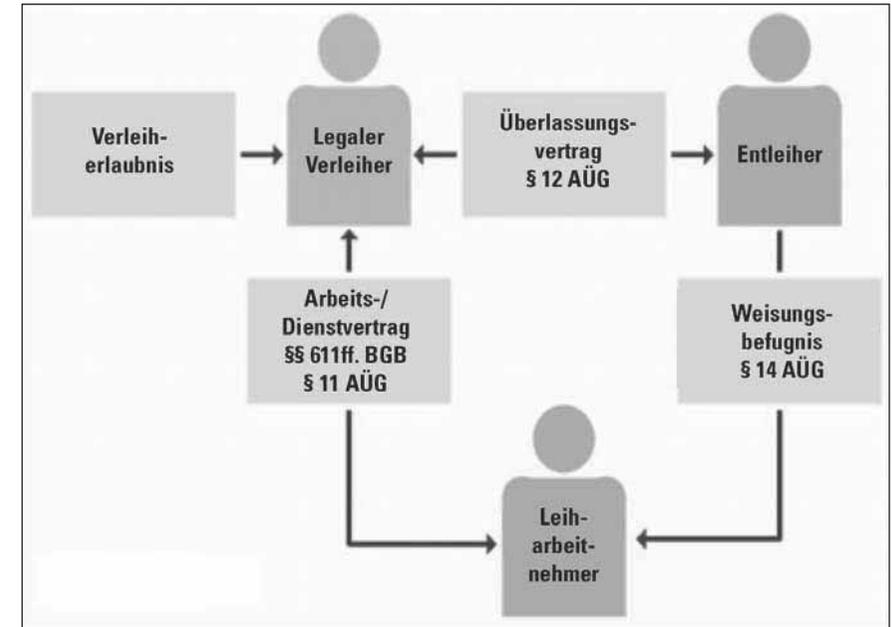
Der *Arbeitnehmerüberlassungsvertrag* ist schriftlich zu fassen. Er hat den Nachweis der Verleiherlaubnis nach dem AÜG zu enthalten. Die beim Entleiher vorgehene Tätigkeit und die dafür erforderlichen Qualifikationen sind zu nennen. Der Vertrag hat Auskunft über die wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Entgelts vergleichbarer Arbeitnehmer im Betrieb des Entleihers zu geben, allerdings mit Ausnahmen, falls der Entleiher einem Tarifvertrag unterliegt oder es sich um die Einstellung eines zuvor arbeitslosen Arbeitnehmers handelt (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 AÜG).

Der *Arbeitsvertrag* zwischen Verleiher und Leiharbeitnehmer stellt nicht auf einen fixen Arbeitsplatz beim Verleiher ab, sondern auf die wechselnden Einsätze bei Entleihern. Ansonsten gelten für den Arbeitgeber die üblichen Pflichten, Schutz- und Fürsorgemaßnahmen.

Zwischen Leiharbeitnehmer und Entleiher gibt es keinen Vertrag. Der Leiharbeitnehmer wird in die Betriebsorganisation des Entleihers eingegliedert. Das Weisungsrecht wird als Besonderheit zwischen Verleiher und Entleiher sektoral aufgespalten, der Leiharbeitnehmer unterliegt einer doppelten Weisungsgebundenheit.

Neben den oben benutzten Begriffen werden weitere verwendet: *Zeitarbeit*, *Arbeitnehmerüberlassung*, *Personalleasing*. Die Verleiher bevorzugen Zeitarbeit oder

Übersicht 8/7: Dreieck der Leiharbeit



Quelle: Koch

Personalleasing. Leihe, so wird eingewandt, sei unzutreffend, da damit eine kostenlose Überlassung von Dingen verbunden sei, während es ja gerade um entgeltliche Überlassung gehe. Außerdem sei der Begriff Leiharbeit negativ besetzt. Zeitarbeit betone das vorübergehende Moment der Überlassung und korrespondiere auch mit international üblichen Benennungen (»temporary work«, »travail temporaire«, »lavoro temperaneo«). Entleiher werden auch Kunde oder Besteller genannt. Andererseits werde Zeitarbeit hierzulande oft für Teilzeitarbeit oder befristete Arbeit gebraucht. Leasing, also mieten oder pachten, sei ein moderner Ausdruck für die Personalüberlassung. Der Gesetzgeber benutzt Arbeitnehmerüberlassung für die Charakterisierung der in der Übersicht 8.7 dargestellten Dreiecksfigur.

8.3 Politische Stimulation: vom Schutz- zum Marktmodell

8.3.1 Zunächst: beschränkte Zulassung

Die Arbeitnehmerüberlassung hat ihren Ursprung in der Stellenvermittlung. Die finanzielle Ausbeutung der Notlage von Arbeitssuchenden und eine gewisse Nähe des privaten Vermittlergewerbes zum kriminellen Milieu (Ulber 2006: 59) waren Anfang des letzten Jahrhunderts Gründe für ihre Untersagung und Begrenzung. Arbeitnehmerüberlassung wurde als Teil der Arbeitsvermittlung betrachtet. Arbeitsvermittlung wiederum sollte dem staatlichen Monopol vorbehalten bleiben. Folgerichtig wurde in der Bundesrepublik die gewerbsmäßige Arbeitnehmerüberlassung für Verleiher, die Arbeitnehmer ausschließlich zum Zwecke des Verleihs einstellen, in den 1950er Jahren gesetzlich untersagt.

Der Schweizer Verleiher ADIA Interim errichtete 1962 eine Niederlassung in Hamburg. Die Bundesanstalt für Arbeit sah ihr Vermittlungsmonopol gefährdet und stellte Strafantrag. Nach dem Gang durch die Instanzen hob das Bundesverfassungsgericht am 4.4.1967 das Verbot der Arbeitnehmerüberlassung auf. Das Grundrecht der freien Berufswahl sei durch ein Verbot unverhältnismäßig beeinträchtigt. Die private Arbeitsvermittlung blieb hingegen untersagt. Die damalige Bundesregierung aus CDU und SPD plädierte für die Beibehaltung des Verbots der Leiharbeit. Nur so sei das Arbeitsvermittlungsmonopol aufrechtzuerhalten und die zu erwartenden Missstände bei der privaten Arbeitsvermittlung zu verhindern. Leiharbeit entziehe den Arbeitnehmern den arbeits- und sozialrechtlichen Schutz.

Das Gericht ging davon aus, dass Leiharbeit nur eine begrenzte wirtschaftliche Bedeutung hätte. Lediglich bei vorübergehendem Ersatz oder in der Erledigung dringender Arbeiten, für die kein ständiger Arbeitnehmer zur Verfügung stünde, käme sie zur Anwendung. »Dafür, dass in Betrieben längere Zeit hindurch fremde Arbeitnehmer tätig sind, die ihnen von anderen Unternehmen überlassen sind (...), spricht kaum eine Lebenserfahrung«, so das Gericht (Ulber 2006: 61). Das Bundessozialgericht präzisierte am 29.7.1970 im weiteren Instanzenzug die Voraussetzungen für die legale Anwendung der Arbeitnehmerüberlassung.

Die Zahl der Verleiher explodierte nach den Urteilen zwischen 1968 und 1972 um 730% (Vitols 2003: 6). Kriminelle und unseriöse Unternehmen bestimmten das Gesicht der Branche – »Ganz unten« (Wallraff) hieß das einschlägige Enthüllungsbuch der skandalösen Praktiken des Gewerbes. Der Deutsche Bundestag sah sich veranlasst, tätig zu werden. Am 12.10.1972 trat das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) in Kraft.

Damit war das deutsche Modell der Arbeitnehmerüberlassung gesetzlich gefasst. Im Unterschied zu den meisten europäischen Ländern, die Leiharbeit nur als befristetes Arbeitsverhältnis kennen, wurde auf eine verstetigte Anstellung beim

Verleiher Wert gelegt, um das Arbeitsverhältnis des Leiharbeitnehmers sozial und arbeitsrechtlich abzusichern. Grundlegende Konstruktionsmerkmale des Modells und Unterscheidung zur Arbeitsvermittlung waren:

- *Befristungsverbot*: Der Verleiher trägt das Arbeitgeberberrisiko. Zwischen ihm und dem Leiharbeitnehmer muss i.d.R. ein Dauerarbeitsverhältnis geschlossen werden. Dies besteht auch während des Einsatzes im Entleihbetrieb fort.
- *Synchronisationsverbot*: Der Leiharbeitnehmer soll nicht nur für einen Einsatz beschäftigt werden, sondern langfristig bei einem Verleiher angestellt sein. Lohnzahlung soll auch dann gewährleistet sein, wenn er nicht ausgeliehen werden kann. Die Laufzeit des Arbeitsvertrages und die Ausleihzeit dürfen nicht gleich sein.
- *Überlassungshöchstdauer*: Die Überlassungsdauer an einen Entleiher wird zeitlich begrenzt, damit die Überbrückung vorübergehender Personalknappheiten nicht in einen Ersatz von Stammarbeitsplätzen übergehen kann.
- *Wiedereinstellungsverbot*: Dem Verleiher wird untersagt, einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu kündigen und den Leiharbeitnehmer innerhalb von drei Monaten wieder einzustellen.

Das Gesetz, so die Begründung der Bundesregierung, sollte »bei der Arbeitnehmerüberlassung Verhältnisse herstellen, die den Anforderungen des sozialen Rechtsstaates entsprechen und eine Ausbeutung der betroffenen Arbeitnehmer ausschließen« (Ulber 2006: 62). Ohne behördliche Erlaubnis blieb Arbeitnehmerüberlassung verboten (Erlaubnisvorbehalt). Nur zuverlässige Verleiher sollten den Markt betreten dürfen. Mit der Begrenzung der Verleihdauer sollten nachteilige arbeitsmarktpolitische Auswirkungen auf Bestand und Standards der Arbeitsplätze im Einsatzbetrieb verhindert werden. Diese Prinzipien wurden in der betrieblichen Realität vielfach umgangen (IG Metall 1992). Trotzdem bleibt hervorzuheben, dass der Schutz der betroffenen Arbeitnehmer ein wichtiges Motiv des Gesetzes war.

8.3.2 Leitbildwende: Flexibel für den Wettbewerb

In den folgenden Jahrzehnten gab es zahlreiche politisch gewollte Änderungen der Arbeitnehmerüberlassung. Mit Ausnahme ihres Verbots im Bauhauptgewerbe (1981) folgten alle der Maßgabe weiterer Deregulierung. Im Zuge der »Hartz-Gesetzgebung« gab es mit der am 1.1.2003 in Kraft getretenen Regelung eine wahre Kehrtwende. Die Konstruktionsprinzipien der Arbeitnehmerüberlassung wurden fundamental geändert. Ab nun gilt ein neues »Leitbild«: »Leiharbeit wird vorrangig als Instrument für mehr Flexibilität am Arbeitsmarkt angesehen. (...) Die Bundesregierung ist überzeugt, dass Leiharbeit nicht nur zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beiträgt, weil sie ihnen ermöglicht, flexibel und schnell auf schwankende Auftragslagen und einen damit verbundenen steigenden Arbeitskräftebe-

**Übersicht 8.8:
Regulierung und Deregulierung des Arbeitnehmerüberlassungsrechts**

1922 Arbeitsnachweisgesetz	<ul style="list-style-type: none"> ■ rechtliche Gleichsetzung von gewerbsmäßiger Stellenvermittlung und gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung ■ Verbot der gewerbsmäßigen Stellenvermittlung (Übergangsfrist 7 Jahre, Entschädigung für private Stellenvermittler) ■ Unzulässigkeit gewerbsmäßiger Arbeitnehmerüberlassung
1927 Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsvermittlung als rein staatliche Aufgabe erklärt
1931 Novellierung des Arbeitsnachweisgesetzes	<ul style="list-style-type: none"> ■ endgültiges Verbot der gewerbsmäßigen Stellenvermittlung
1957 Novellierung des Gesetzes über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbot jeglicher Arbeitsvermittlung, nicht nur der gewerbsmäßigen ■ Ausdrückliche Ausdehnung des Arbeitsvermittlungsmonopols auf Arbeitnehmerüberlassung
4.4.1967 Urteil des Bundesverfassungsgerichtes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausdehnung des Arbeitsvermittlungsmonopols auf Arbeitnehmerüberlassungsverträge nicht mit dem Grundrecht auf freie Berufswahl zu vereinbaren
29.07.1970 Urteil des Bundessozialgerichts	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kriterien zur Unterscheidung von verbotener und erlaubter Arbeitnehmerüberlassung ■ Zwischen Verleiher und Leiharbeiter muss ein Dauerarbeitsverhältnis bestehen
1972 Arbeitnehmerüberlassungsgesetz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erlaubnispflicht ■ Synchronisationsverbot ■ Befristungsverbot ■ Wiedereinstellungsverbot ■ Überlassungshöchstdauer 3 Monate
1982 Gesetz zur Konsolidierung der Arbeitsförderung (AFKG)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbot der Arbeitnehmerüberlassung im Baugewerbe
1985 Beschäftigungsförderungsgesetz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verlängerung Überlassungshöchstdauer von 3 auf 6 Monate ■ Anwendung des AÜG entfällt, wenn Arbeitnehmerüberlassung in Arbeitsgemeinschaften zwischen Arbeitgebern desselben Wirtschaftszweiges zur Vermeidung von Kurzarbeit und Entlassungen stattfindet oder bei konzerninterner Arbeitnehmerüberlassung

1989 Beschäftigungsförderungsgesetz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitnehmerüberlassung für Kleinbetriebe mit weniger als 20 Beschäftigten ist erlaubnisfrei, aber anzeigepflichtig
1994 Erstes Gesetz zur Umsetzung des Spar-, Konsolidierungs- und Wachstumsprogramm	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verlängerung der Überlassungshöchstdauer von 6 auf 9 Monate
1994 Beschäftigungsförderungsgesetz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aufhebung des Synchronisationsverbots für schwer vermittelbare Arbeitslose ■ Aufhebung des Vermittlungsmonopols der Bundesanstalt für Arbeit und Zulassung gewerbsmäßiger Arbeitsvermittlung
1997 Arbeitsförderungs-Reformgesetz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verlängerung der Überlassungshöchstdauer von 9 auf 12 Monate ■ Zulassung der Synchronisation von Ersteinsatz und Arbeitsvertrag beim erstmaligen Verleih ■ Erlaubnis einmaliger Befristung ohne sachlichen Grund in der Person des Leiharbeitnehmers und wiederholte Zulassung aufeinanderfolgender befristeter Arbeitsverträge mit demselben Verleiher ■ Einmalige Wiedereinstellung eines gekündigten Leiharbeitnehmers ohne Wartefrist ■ Arbeitnehmerüberlassung für Kleinbetriebe mit weniger als 50 Beschäftigte ist erlaubnisfrei aber anzeigepflichtig
2002 Job-AQTIV-Gesetz	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verlängerung der Überlassungshöchstdauer von 12 auf 24 Monate ■ Ab dem 12. Überlassungsmonat bei einem Entleiher Gleichbehandlung mit vergleichbaren dort beschäftigten Arbeitnehmer, einschließlich Entgelt (equal pay-, equal treatment-Prinzip)
2003 Erstes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wegfall des Synchronisations- und Wiedereinstellungsverbots und der Überlassungshöchstdauer ■ Lockerung des Entleihverbotes im Bauhauptgewerbe ■ Gleichbehandlungsgrundsatz sofern keine abweichenden Tarifvereinbarungen, Ausnahmeregelung bei vorheriger Arbeitslosigkeit

nach: Wieland u.a. 2001: 24f., Vitols 2003: 8ff; IAB 2006: 2

darf zu reagieren, sondern dass Leiharbeit im Rahmen sozial abgesicherter Beschäftigungsverhältnisse auch Arbeitslosen eine Chance zum Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt eröffnet und geeignet ist, neue Arbeitsplätze zu schaffen.« (BT-Ds. 15/6008: 8)

Die Gesetzgebungsperspektive verschiebt sich von der Position der Rahmensetzung für Leiharbeit als Schutz zugunsten der Arbeitnehmer hin zur Position, Leih-

arbeit offensiv als Mittel einzusetzen, um die Marktkräfte im unternehmerischen Konkurrenzkampf zu entfesseln. Bewusst soll Leiharbeit auch in »anspruchsvollen Bereichen« gestärkt werden, eine »Aufwertung der Leiharbeit« ist das beabsichtigte Ziel. Parallel wird private Arbeitsvermittlung ermöglicht.

Die langfristige Bindung an den Verleiher als Angelpunkt der Regulierung wird aufgegeben. Das Prinzip des unbefristeten Arbeitsverhältnisses beim Verleiher wird zugunsten des Gleichbehandlungsgrundsatzes (equal pay- und equal treatment-Grundsatz) mit vergleichbaren Beschäftigten des Entleihbetriebes aufgegeben. Dies gilt dem Gesetzgeber als ausreichende und alleinige Garantie gegen alle negativen Erscheinungen der Leiharbeit. Gleichzeitig werden allerdings Ausnahmen eingeräumt. Durch Tarifvertrag und bei vorangehender Arbeitslosigkeit kann vom Gleichheitsgrundsatz abgewichen werden.



Die alten Schutzbestimmungen entfallen:

- Es gibt keine Beschränkung der Überlassungshöchstdauer mehr. Damit kann ein Leiharbeitnehmer langfristig oder gar dauerhaft beim Entleiher eingesetzt werden. Der Ersetzung von Stammbelegschaften wird gesetzlich der Weg geebnet.
- Das Synchronisationsverbot entfällt. Der Verleiher kann nun einfacher die Dauer des Leiharbeitsverhältnisses auf die Einsatzdauer beim Entleiher abstellen. Durch Befristungen oder gezieltes Kündigen kann der Verleiher der vormaligen Verpflichtung zur Lohnfortzahlung zwischen zwei Einsätzen oder bei mangelnden Verleihgelegenheiten entgehen.
- Das Verbot der wiederholten Kündigung und Neueinstellung vor Ablauf von drei Monaten wird aufgehoben.
- Das Verbot, Leiharbeitsverhältnisse zu befristen, ohne dass ein sachlicher Grund in der Person des Leiharbeitnehmers liegt, entfällt.

Das unternehmerische Risiko wird zu erheblichen Teilen auf die Arbeitnehmer überwält. Der vermeintliche Schutzanker Gleichbehandlungsgebot hingegen greift nicht. Die legalen Schlupflöcher in der Gleichbehandlungsverpflichtung haben ein Maß angenommen, das die Gleichbehandlungsnorm faktisch außer Kraft setzt. Die Tarifdisposität, also die Abweichung von der Gleichstellungsnorm durch Abschluss eines Tarifvertrags, hat inzwischen dazu geführt, »dass die Diskriminierung von Leiharbeitnehmern gegenüber Stammarbeitnehmern des Entleihers weiterhin den Normalfall darstellt und Leiharbeit als Niedriglohnsektor ausgeweitet werden konnte.« (Ulber 2006: 78)

Fazit

- Eine Gleichheitsnorm gesetzlich verbindlich zu machen, diese aber durch Öffnungsklauseln wieder aufzuheben, hat bewirkt, dass inzwischen gar kein besonderes gesetzliches Schutzprinzip für die Leiharbeitnehmer Wirkung entfaltet.
- Die Gründe für die höchstrichterliche Rechtsprechung zur Zulassung der Leiharbeit halten den heutigen Einsatzbedingungen nicht mehr stand. Das damals ausschlaggebende Grundrecht auf freie Berufswahl kollidiert inzwischen mit dem grundgesetzlichen Sozialstaatsgebot. Bei der anstehenden Überprüfung der gesetzlichen Grundlagen der Leiharbeit sind die sozialen Schutzansprüche der Leih- und der Stammarbeitnehmer deshalb stark einzubeziehen.
- Leiharbeit ist jeweils durch politische Entscheidungen sowohl quantitativ wie qualitativ ausgeweitet und geformt worden. Politische Entscheidungen sollten also auch den verlorengegangenen sozialen Schutz wiederherstellen können.

8.4 Verleihgewerbe zwischen Gründerfieber und Goldgräberstimmung

Die Leiharbeitsbranche irrlichterte früher irgendwo zwischen »Prostitution und Bestattungsgewerbe« (Brand Eins 2/07) herum. Mittlerweile sei sie jedoch aus der »Schmuddelecke« heraus. Arbeitsminister Müntefering sprach der Branche auf ihrem letzten Welttreffen Anerkennung aus, sie sei zeitgemäßer und seriös geworden.

8.4.1 Leiharbeit als atypische Branche

Das Verleihwesen bildet eine Branche besonderer Art. Zählte bisher das Vorliegen gleichartiger Tätigkeiten oder die Herstellung ähnlicher Produkte als Merkmal für die Zusammenfassung wirtschaftlicher Betätigung zu einer Branche, so gilt der Verleihbranche lediglich die Art des Arbeitsverhältnisses, das sie feilbietet, als gemeinsames Element. Die Betätigung der Branche liegt damit quer zu den sonstigen Abgrenzungen bei Industrie und Dienstleistungen. Dieses Problem berührt die die Branche repräsentierenden Verbände und trifft auch die Gewerkschaften. Die Klassifizierung von Leiharbeitnehmern, die von Wirtschaftszweig zu Wirtschaftszweig springen, als Branche passt nicht ins herkömmliche Ordnungssystem der verfassten Arbeitswelt. Die Verleihszene selbst ist äußerst heterogen und in sich zerstritten. Dies zeigt sich auch im Bestehen mehrerer konkurrierender Unternehmerverbände. Einerseits sind Großkonzerne mit internationalem Betätigungsfeld entstanden. Daneben existiert eine Vielzahl kleiner und kleinster Verleiher einschließlich einer halb oder ganz kriminellen Grauzone. Zudem gibt es die beschäftigungsorientierten Formen der Arbeitnehmerüberlassung.

Übersicht 8.9: Verleiher von Arbeitnehmern in Deutschland

Unternehmen	Umsatz in 2006	Mio. Euro 2005	Interne 2006	Mit- arbeiter 2005	2006	Zeitarbeit- nehmer 2005
1 Randstad Deutschland GmbH Co. KG, Eschborn	1.057,00	754	1.719	1.416	40.500	28.950
2 persona service Verwaltungs AG & Co. KG,	536	375	1.588	1.426	17.500	12.905
3 Adecco Personaldienstleistungen GmbH, Fulda	474	365	1.000	900	20.000	12.500
4 Manpower GmbH & Co. Frankfurt am Main	466	402	1.150	900	20.000	16.700
5 DIS Deutscher Industrie AG, Düsseldorf 1)	399	315	690	681	9.600	6.655
6 Tuja Zeitarbeit Holding Ingolstadt	321	203	700	400	11.000	8.500
7 Hays AG, Mannheim 2)	250	190	320	250	5.000	4.100
8 ZAG Zeitarbeits-Gesellschaft GmbH, Hannover	215	159	430	380	10.000	7.000
9 Timepartner GmbH ³	214	98	300	165	6.500	4.000
10 AutoVision GmbH, Wolfsburg	198	169,8	170	150	4.750	3.950
11 orizon AG, Augsburg	184	152	265	220	5.700	4.900
12 I.K. Hofmann GmbH, Nürnberg	183	133	358	230	8.000	6.000
13 Allgeier Holding AG ³	167	72	600	190	5.000	4.000
14 Trenkwalder GmbH, München	138,6	64	175	110	5.253	2.408
15 Bindan GmbH & Co. Stuhr/Bremen	126,1	98,6	200	195	4.000	3.600
16 Vedior Personaldienstleistungen GmbH, Hamburg	120	112	125	135	2.900	2.500
17 usg people Germany München*	100	86	281	312	4.467	3.840
18 Dekra Arbeit GmbH, Stuttgart	93	66	180	165	4.000	2.800
19 Runtime Group GmbH, Bremen	88,6	76,2	192	178	2.400	1.980
20 Start Zeitarbeit NRW Duisburg	79,4	63,7	151	152	2.250	1.801

Unternehmen	Umsatz in 2006	Mio. Euro 2005	Interne 2006	Mit- arbeiter 2005	2006	Zeitarbeit- nehmer 2005
21 Allbecon Olympia Düsseldorf 5)	71	56	211	194	2.462	1.870
22 Amadeus Fire AG, Frankfurt a.M.	67,1	48	174	148	955	643
23 DB Zeitarbeit GmbH, Berlin	60	38,9	62	55	1.698	1.053
24 Job AG Personaldienstleistungen, Fulda	59,2	33,2	146	96	2.250	1.300
25 Jobs in Time Holding Hamburg	58,4	42,2	97	77	2.500	1.900

* Daten teilweise geschätzt

¹ Übernahme der DIS AG durch Adecco im März 2006,

² Überwiegend freie Projektmitarbeiter;

³ hohes Wachstum durch Übernahmen und Fusionen;

⁴ Übernahme der Bindan-Gruppe durch Randstad im Januar 2006; Umsätze der Bindan GmbH & Co. KG ohne Tochtergesellschaften

⁵ Fusion zwischen Allbecon AG und der niederländischen Olympia Uitzendgroep BV im September 2006

Die Rangfolge des Rankings basiert auf kontrollierten Selbstauskünften der Unternehmen über in Deutschland bilanzierte/erwirtschaftete Umsätze.

Copyright: Lünendonk GmbH, Bad Wörishofen 2007 – Stand 22.05.2007 (Keine Gewähr für Firmenangaben)
Lünendonk®-Liste 2007

Die 25 Größten der Branche erreichten 2006 einen Inlandsumsatz von 5,7 Mrd. Euro und damit einen Anteil von 54% am Gesamtmarkt. Ihr Umsatz stieg um 43% im Vergleich zum Vorjahr, der der Gesamtbranche um 22%. Das Gesamtmarktvolumen betrug 2006 10,5 Mrd. Euro, ein Wachstum von 14% zum Vorjahr. Die »Top 25« der Branche beschäftigten 2006 198.000 Leiharbeiter, das sind 36% mehr als in 2005 (Lünendonk 2007). Machten die zehn größten Verleiher 2004 noch 30% des Marktes unter sich aus, so waren es 2006 bereits 40%. Die Konzentrationsprozesse gehen weiter voran. Adecco – ein »wahrer Krake« (Capital 6/2007) – ist 1996 als Fusion der schweizerischen Adia und der französischen Ecco entstanden. Nach der französischen Altedia wurde 2006 die Düsseldorfer DIS geschluckt und jetzt die Tuja Zeitarbeit. Randstad übernahm 2006 Bindan und erzielte einen Umsatz von 1.057 Mio. Euro und hält einen Marktanteil von 11%. Inzwischen haben auch Finanzinvestoren die Branche als attraktives Investmentfeld entdeckt. Die Übernahme- und Verdrängungsschlachten werden über eine aggressive Preispolitik mit finanziert. Ein Teil der Verleiher sucht das Geschäft mit der profitableren Vermittlung hochqualifizierter Arbeitnehmer auszuweiten.

Mindesttarife könnten als Nebenwirkung marktberichtigend wirken und die Konzentration auf die großen Konzerne fördern. Die jeweiligen Verbände der Verleiher haben entsprechend auch unterschiedliche Positionen zur Einführung eines Mindestlohns für ihre Branche. Es kann bereits von kartellähnlichen Zuständen im Verleihergewerbe gesprochen werden. Die kleineren Verleiher reagieren neben dem Preiskampf gegen die Leiharbeiter mit besonderen Formen der Zentralisation. Das AÜG-Netzwerk z.B. ist ein Zusammenschluss von 104 selbständigen Partnern mit einem Umsatz von 340 Mio. Euro.

Die Gewinne und Geschäftserwartungen der Branche ähneln goldrauschartigen Zuständen. Adecco hat in 2006 den Reingewinn um 35% auf 611 Mio. Euro gesteigert und damit jede Analystenerwartung übertroffen. Der Konzern rechnet zukünftig mit einem Umsatzwachstum von sieben bis neun Prozent. Manpower hat seinen Nettogewinn im Schlussquartal 2006 um 85% gesteigert. Randstad hat seinen Umsatz 2006 auf den Rekordwert von 1,3 Mrd. Euro erhöht.

Mit Stichtag 30.6.2006 zählt die Statistik der Bundesagentur für Arbeit 8.427 Verleiher, die ausschließlich oder überwiegend das Geschäft betreiben. Das ist eine Steigerung von knapp 10% zum Vorjahr. Der federführende Minister der letzten Änderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes und damit Weichensteller des heutigen Booms, Wolfgang Clement, ist inzwischen Vorsitzender des Adecco Institute in London.

8.4.2 Personal-Service-Agenturen gescheitert

Ein Kernstück rot-grüner Arbeitsmarktpolitik war die Entfaltung der Leiharbeit als Arbeitsmarktinstrument. Der flächendeckende Aufbau von Personal-Service-Agenturen (PSA) sollte eine neue Form »vermittlungsorientierter Arbeitnehmerüberlassung« sein. Die Arbeitsagentur vergab Lizenzen für die Betreibung der PSA. Arbeitslose erhielten einen auf maximal zwölf Monate befristeten Vertrag. In Nicht-Verleihzeiten bestand die Verpflichtung zu Qualifizierungsmaßnahmen. So sollten v.a. für Langzeitarbeitslose die Barrieren zum ersten Arbeitsmarkt gesenkt werden. Finanziert wurden die Agenturen durch Verleihgebühr und Fördermittel der Bundesagentur für Arbeit. Die Qualifizierungsmaßnahmen blieben ungenügend, vermittelt wurde häufig in einfachste Beschäftigungen. Es bestünde die Gefahr, dass Dequalifizierungsprozesse gefördert würden und damit die Vermittlungschancen weiter abnehmen, kritisierte der DGB (DGB 2005: 5). Im Jahr 2004 symbolisierte die Insolvenz von Maatwerk, dem größten deutschen Betreiber von PSAs, den Niedergang des Konzepts.

Im Jahr 2004 befanden sich in der Spitze 33.000 Menschen in PSAs. Im Dezember 2006 gab es in nur noch 99 PSAs etwa 1.900 Arbeitnehmer, etwa 8.300 Eintritte, 6.500 Austritte. Die Große Koalition hat die Verpflichtung zum flächende-

ckenden Einsatz von PSAs abgeschafft; nur noch dort, wo diese erfolgreich seien, sollen sie weiter bestehen können. Die staatlich geförderte Leiharbeit als Eingliederungsmechanismus in den Arbeitsmarkt ist angesichts der geringen Teilnahmedaten als gescheitert zu betrachten.

8.4.3 Konzernleihe

In unterschiedlichen Rechtsformen gründen Konzerne eigene Verleihorganisationen zum Zwecke der personalpolitischen Handhabung von Umbruchsituationen im Konzern, zur Etablierung abgesenkter Lohngefüge oder darüber hinaus als kommerzielle Verleiher für Dritte. »Absenkung des Tarifniveaus durch die Gründung von Arbeitnehmerüberlassungs-Gesellschaften als alternative oder flankierende Maßnahme zum Personalabbau« heißt ein als Empfehlung gedachter Artikel in der Zeitschrift Betriebsberater (2.11.04: 2409). Die Gewerkschaft ver.di hat in einer bundesweiten Befragung ermittelt, dass in 18% der rückgemeldeten Fälle Unternehmen Leiharbeits-Tochterfirmen gegründet hätten, die Personal zu niedrigeren Tarifen an das Mutterunternehmen zurück verleihen würden.

8.4.4 Vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassung

Es existieren auch gemeinnützige bzw. vermittlungsorientierte Arbeitnehmerüberlassungsgesellschaften (gAÜG/vAÜG). Diese konzentrieren sich auf die Wiedereingliederung von schwer vermittelbaren Arbeitnehmergruppen in reguläre Beschäftigung, betreiben Qualifizierung und haben oft eine hohe Betreuungsintensität. Pilotprojekt war 1991 die START Zeitarbeit in Nordrhein-Westfalen. Besonderheit war hier, dass die Entlohnung nach einer Übergangsfrist dem Tarifvertrag des Entleihbetriebes entspricht. Dieser Sektor fällt aus dem kommerziellen Rahmen heraus durch explizite Hilfsorientierung für schwer vermittelbare Arbeitnehmer unter fairen Einsatzbedingungen.

8.4.5 Grauzonen

Unerwähnt bleiben darf auch nicht der Bereich krimineller oder halbkrimineller Grauzonen. Die Bundesregierung weist in ihrem letzten Erfahrungsbericht zur Arbeitnehmerüberlassung auf verspätete Zahlungen von Sozialversicherungsbeiträgen und Steuern durch Verleiher hin. Auch die schlechte Zahlungsmoral der Entleiher schlägt oft negativ zu Buche. Im kriminellen Milieu kommt es zu schweren Verstößen gegen Arbeitssicherheitsbestimmungen, bleiben Lohnzahlungen aus, gibt es Fälle von Nötigung und Schlimmeres. Schwerpunktbereiche sind neben dem Bauhaupt- und -nebgewerbe hier auch das Elektrohandwerk und die Metallverarbeitung (BT-Ds 15/5934: 49).

Anstößige Praktiken überwölben auch Teile der anscheinend seriösen Bereiche der Branche. Die IG Metall Nordrhein-Westfalen berichtet von Leiharbeitnehmern, die Vollzeit arbeiten und nur Teilzeitentgelt erhalten, von Verstößen gegen Tarifverträge, vom Unterlaufen der richtigen Eingruppierung, Verfügung von Zwangsurlaub u.a.m.

Fazit

- Die vielfache Deckungsungleichheit der Verleihbranche mit gewerkschaftlichen Strukturen – quer zu allen Zuständigkeiten, Arbeits- und Entgeltbedingungen, Personengruppen und Fachbereichen – erschwert die Möglichkeiten verbandsmäßiger Regulierung der Branchenarbeitsbedingungen extrem. Es stellen sich Alternativen wie Ausweichen auf partielle Lösungen (Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Leiharbeitnehmern in den gut organisierten Einsatzbetrieben) und die Schaffung von besonderen gewerkschaftlichen Vertretungsstrukturen (etwa gewerkschaftsübergreifende Betreuungsangebote oder Anlaufstellen wie Internetplattformen und Telefonberatung).
- Die Marktbedeutung der großen Verleihkonzerne eröffnet die Möglichkeit, über dort angesiedelte Interessenvertretungen die Hälfte der Leiharbeitnehmer zu erreichen und in dualen Kooperationen mit den Betriebsräten in den Entleihbetrieben Schutz- und Kontrollmechanismen aufzubauen.
- Für den großen Teil der Leiharbeitnehmer, der nicht von bereits existierenden Interessenvertretungen erfasst wird, ließen sich neue gewerkschaftliche Zugänge ausprobieren. Die direkte Ansprache auf den Einsatzstellen oder im Stadtteil wird bereits erprobt, es gibt Erfahrung mit Kampagnen gegen besonders schlechte Arbeitsbedingungen (etwa im Einzelhandel). Der Kontakt mit hier tätigen sozialen Bewegungen wäre dabei zu suchen.
- Die Branche und ihre Lobbymacht wird inzwischen durch Weltkonzerne bestimmt. Gleichzeitig gibt es eine Fülle kleiner Verleiher bis hin zu Glücksrittern und kriminellen Machenschaften. Dementsprechend angemessen müssten die Regulierungsebenen für Leiharbeit sein: Betriebliche Vereinbarungen sind nützlich, können aber breiter wirksame Normierungen, z.B. Gesetze auf nationaler und europäischer Ebene, nicht ersetzen.
- Sollte es zu einer Ausformung der großen Verleihkonzerne als Drehkreuz internationaler Fachvermittlung und für Arbeitsmigration kommen, wären auch dazu gewerkschaftliche Antworten gefordert.

8.5 Leiharbeit als Gesundheitsgefährdung

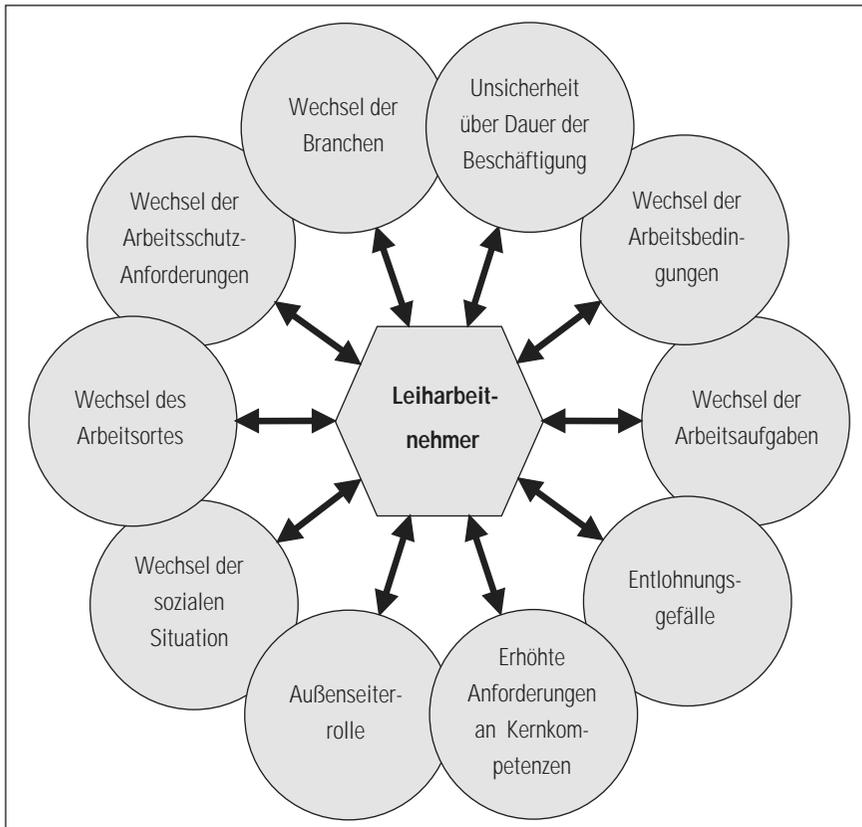
8.5.1 Vergrößertes Belastungsspektrum

Für regulär Beschäftigte in den Entleihbetrieben bewegt sich das Gefüge von gesundheitlichen Belastungen, Arbeitsanforderungen und formellem Arbeitsschutzsystem in überschaubaren Zusammenhängen. Es gibt Verantwortliche für räumlich und zeitlich geklärte Bereiche. Mängel können strukturiert bearbeitet werden. Der Leiharbeitnehmer hingegen befindet sich gleichzeitig immer im Verhältnis zu sehr vielen, zum Teil widersprüchliche Signale aussendenden Bezugspunkten. Sein Arbeitsort wechselt. Die Branche, das soziale Umfeld, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsanforderungen sind häufig neu zu justieren. Eingliederung und fachliche wie disziplinarische Betreuung bleiben so fragil. Hinzu kommt die flüchtige Bedeutung des im Entleihbetrieb erworbenen Erfahrungs- und Orientierungswissens. Im nächsten Einsatzbetrieb fängt das Suchen nach den dortigen Gepflogenheiten wieder an. Der Leiharbeitnehmer ist immer nur der vorübergehend Anwesende. Sein Dasein im Dauerspagnet zwischen verschiedenen Organisationen und Herausforderungen verringert das informelle Schutzgeflecht der sozialen Einbindung und Kontrolle im Betrieb. Das formalisierte Arbeitsschutzsystem bleibt zwangsläufig lückenhaft und unübersichtlich.

Im Gegensatz zu der verringerten Integration und der sozialen Randständigkeit des Leiharbeitnehmers sind die Anforderungen hoch. Der Leiharbeitnehmer soll Fachkompetenz, Methodenkompetenz und soziale Kompetenz mitbringen. Die betrieblich benötigten Ressourcen für derartige Kompetenzen, z.B. der Zugang zum Erfahrungswissen, bleiben für Leiharbeitnehmer allerdings oft im Verborgenen. Die Anzahl, die Art, die Intensität, die Kombination und die Kumulierung von Belastungen nimmt durch diese Dauersituation eine neue, spezifische Gestalt an. Es ergibt sich ein regelrechtes »Belastungsbündel Leiharbeit«.

Empirische Untersuchungen zum Belastungsgeschehen der Leiharbeit haben noch eine schmale Datenbasis. Allerdings verdichten sich die wissenschaftlichen Hinweise auf erhöhte Belastungen bei Leiharbeit. Wieland u.a. (2001) kommen in einer Erhebung zu dem Schluss, dass Tätigkeiten von Leiharbeitnehmern im Durchschnitt mit höheren Belastungen und Beanspruchungen verbunden sind als die vergleichbarer Arbeitnehmer bei »normalen« Arbeitsplätzen. Dies gilt vor allem in der industriellen Fertigung. Nur 13% der betrachteten Arbeitsplätze von Leiharbeitnehmern wiesen keinen Gestaltungsbedarf auf, mehr als die Hälfte (54,7%) hatten geringe und ein Drittel (32,3%) hohe Korrekturen notwendig. Insgesamt gab es, abgesehen von technischen Tätigkeiten, wenig anspruchsvolle Arbeitsaufgaben, vorwiegend Routinen, kaum Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume. Häufig registrierten die Forscher unangemessene Leistungs- und Zeitvorgaben und unzurei-

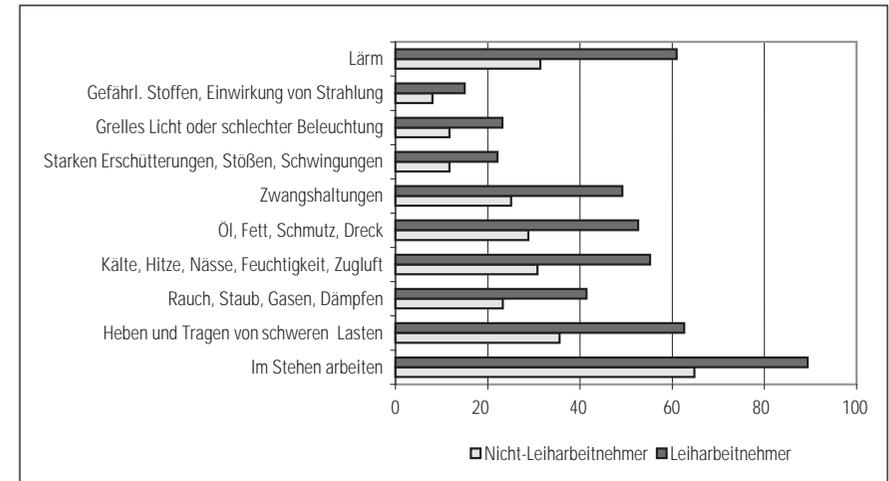
Übersicht 8.10:
Belastungsbündel Leiharbeit



nach Wieland u.a.

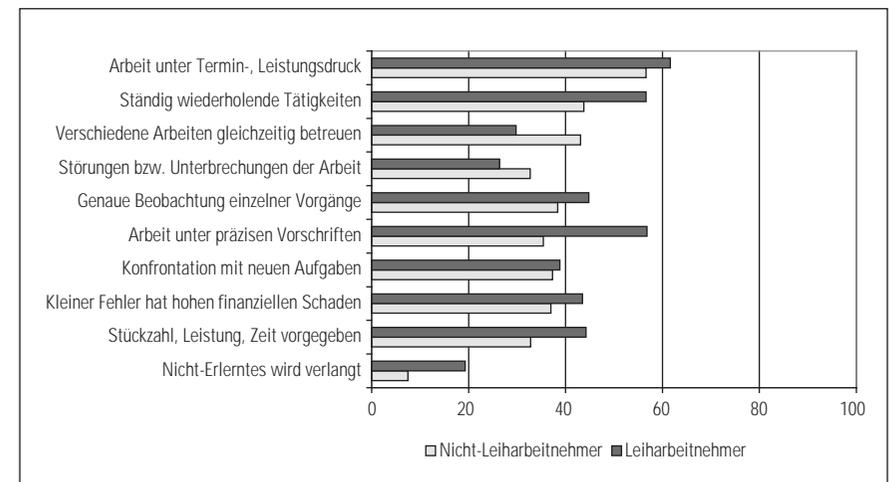
chende Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Fuchs/Conrads (2003) kommen durch eine detaillierte Auswertung der repräsentativen Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) über Arbeitsbedingungen zu dem Ergebnis, dass physische und der überwiegende Teil der psychischen Belastungen bei Leiharbeitnehmern signifikant stärker vertreten seien als bei vergleichbaren sonstigen abhängig Beschäftigten. Körperlich wirkende Arbeits- und Umgebungsbedingungen kommen z.T. doppelt so häufig vor. Bei den psychischen Belastungen sind Monotonie und geringer Autonomiespielraum bedeutend, aber auch die Faktoren der Arbeitsintensität

Übersicht 8.11:
Physische Arbeitsbedingungen (männlich, in %)



Quelle: nach Fuchs/Conrads

Übersicht 8.12:
Psychische Arbeitsbedingungen (männlich, in %)



Quelle: nach Fuchs/Conrads

sind stark ausgeprägt. Das subjektive Gesundheitsempfinden der Leiharbeitnehmer entspricht den Belastungen. Es werden erheblich mehr ursächlich der Arbeitssituation zugeordnete Beschwerden benannt. Die Negativsituation der Leiharbeitnehmer bleibt auch bestehen, wenn der Umstand herausgefiltert wird, dass diese ohnehin häufig in hoch belastenden Tätigkeiten oder Berufsfeldern eingesetzt werden. Es ist zu vermuten, dass Leiharbeitnehmer einer Diskriminierung unterliegen, indem ihnen stets die stark belastenden Arbeiten zugewiesen werden.

8.5.2 Mangelnde Einbindung in den Arbeits- und Gesundheitsschutz

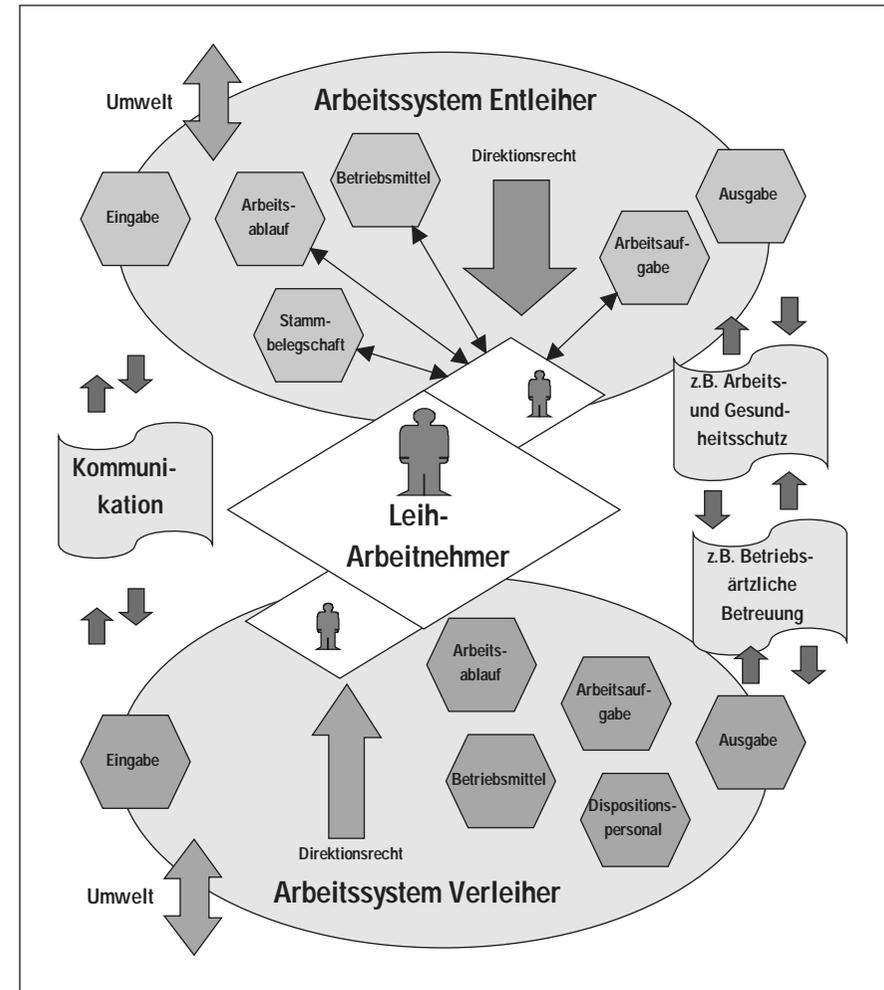
Nebeneinander-Zuständigkeiten und der Wechselcharakter der Leiharbeit setzen die Wirkungen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz-Systems für Leiharbeitnehmer herab. Neben dem erhöhten Belastungsgeschehen besteht also noch eine gesteigerte Unfallgefahr und Gesundheitsgefährdung durch mangelnde Prävention. Die Ursachen dafür sind vielfältig, immer jedoch verbunden mit dem speziellen Dreiecksgefüge Verleiher – Entleiher – Leiharbeitnehmer.

Es liegt eine Doppelbindung des Leiharbeitnehmers an zwei voneinander getrennte Arbeitssysteme vor: das des Verleihers und das des Entleihers. Der Leiharbeitnehmer bewegt sich zwischen den jeweiligen Welten dieser Arbeitssysteme. Er muss in beiden kommunizieren und ist auf die Kommunikation zwischen beiden angewiesen. Die Direktionsrechte sind gesplittet, Entscheidungen oder Nicht-Entscheidungen bei umstrittenen Zuständigkeiten gehen zu Lasten des Leiharbeitnehmers.

Der Koordinierungsaufwand, etwa für die Durchführung des Arbeitsschutzes, ist enorm. Es bedarf jeweils einer Doppelbelegung von Funktionen. Der Verleiher müsste präzise über die Arbeitsumstände beim Entleiher Bescheid wissen, der Arbeitsmediziner des Verleihers die Gefährdungsbereiche des Entleihers kennen, jeweils müssten Bezugspersonen sich miteinander austauschen, vielleicht sogar mehrmals während der Einsatzdauer. Um der Prävention Genüge zu tun, hätte das Ganze weit im Vorfeld zu geschehen. Dies auch bei schnell wechselnden Einsatzorten quer zu den Branchen: von der Werft über das Stahlwerk bis zur Aufzugsmontage. Die Grenzen zwischen den Arbeitssystemen, den Kompetenzen und Hierarchiestrukturen wären permanent zu durchbrechen. Derartige Koordinierungskontakte bräuchten allerdings lange Zeitfenster zum Entstehen (vorausgesetzt sie würden überhaupt zugelassen). Der Einsatz der Leiharbeitnehmer setzt hingegen eher auf kurze Einsatzfristen.

Selbst wenn durch ein einschlägiges Formularwesen versucht wird, die geforderten Querinformationen zwischen den Arbeitssystemen abzubilden, bleiben spezifische Tücken durch mehrere einbezogene Arbeitssysteme. Daraus resultierende Schwachstellen können sein:

Übersicht 8/13:
Leiharbeit zwischen den Welten der Arbeitssysteme



- Die Arbeitsinhalte entsprechen nicht den Qualifikationen des Beschäftigten.
- Es gibt keine einschlägigen Absprachen zwischen Verleiher und Entleiher über die Arbeitsziele.
- Die Qualitäts- und Sicherheitsstandards werden nicht deutlich genug formuliert.

- Die Unterweisungen fallen unter den Tisch.
- Es wird Nachlässigkeit an den Tag gelegt, weil ein hoher Zeitaufwand zur Eingliederung des Leiharbeitnehmers in das Arbeitsschutzsystem anscheinend nicht im Verhältnis zum kurzen Aufenthalt im Entleihbetrieb steht.

Nach der Untersuchung von Wieland u.a. (2001: 84) findet Leiharbeit in einer Arbeits- und Gesundheitsschutz-Wüste statt. Bei der Befragung ergab sich folgendes Bild:

Übersicht 8/14

Durchführung vorgeschriebener arbeitsmedizinischer Vorsorgeuntersuchungen	selten/manchmal oft	61,9% 38,1%
Ausreichende Bereitstellung notwendiger persönlicher Schutzausrüstung	selten/manchmal oft	35,1% 64,9%
Unterweisung zur Benutzung der persönlichen Schutzausrüstung	selten/manchmal oft	49,6% 50,5%
Einweisung in technische Sicherheitsvorkehrungen am Arbeitsplatz	selten/manchmal oft	45,9% 54,1%
Darstellung besonderer betrieblicher Gefährdungen und vorgesehener Gegenmaßnahmen	selten/manchmal oft	58,1% 41,9%
Information über das betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutzsystem	selten/manchmal oft	62,6% 37,4%
Ausreichende Sachkenntnis über sicheres Arbeiten ist bei Leiharbeitnehmern vorhanden	selten/manchmal oft	49,9% 50,1%

Ein erhöhtes Unfallrisiko empfinden nach einer Erhebung aus dem Jahr 2001 23,5% der Leiharbeitnehmer gegenüber 15,7% der Nicht-Leitarbeitnehmer (DIW 46/03). Die Bundesregierung berichtet von deutlich überdurchschnittlichen Unfallzahlen der Leiharbeitnehmer im so genannten Helfermarkt. Im gewerblichen Bereich liegt die Unfallquote bei Leiharbeitnehmern drei Mal höher als bei Festeingestellten (VBG 2005). Im qualifizierten Bereich hingegen bewegten sich die Unfallzahlen im Gesamtdurchschnitt. Insgesamt sei ein Rückgang der Unfallzahlen je 1000 Versicherungsverhältnisse zwischen 1998 und 2005 von 53,68 auf 35,02 festzustellen (BT-Ds. 16/3915, 38). Eine Auswertung über die Ursachen dieser Entwicklung liegt nicht vor. Der inzwischen lauter werdenden Kritik an der Erfassungssystematik des Unfallgeschehens in der Leiharbeit, die tendenziell zu niedrigen Meldezah-

len führe, ist dabei sicher nachzugehen. Die betriebsärztliche Versorgung sei ungenügend, so die Bundesregierung. Die Betriebsärzte der Verleiher hätten keinen Zugang zu den Einsatzplätzen der Leiharbeitnehmer, was »unabdingbare Voraussetzung für qualifiziertes Handeln« sei (BT-Ds. 16/3915, 38).

8.5.3 Belastungsrelevante Besonderheiten der Leiharbeit

Wieland u.a. (2001) listen aus verschiedenen empirischen Studien zusammengetragene besondere Belastungen der Leiharbeit auf:

Arbeitsort und Arbeitszeit

- ständiger Wechsel des Arbeitsplatzes,
- ständig wechselnde Anfahrtswege und -zeiten,
- wechselnde Arbeits- und Pausenzeiten.

Rechtliche und organisatorische Arbeitsbedingungen

- Abhängigkeit vom Personaldisponenten der Verleihfirma,
- fehlende Aufstiegschancen im Betrieb wegen der nur kurzen Betriebszugehörigkeit,
- interessenabhängige Beratung durch den Verleiher statt durch neutrales Arbeitsamt,
- Unmöglichkeit der Organisation einer Interessenvertretung der Leiharbeitnehmer,
- Abbau des sozialen Besitzstandes durch fehlende betriebliche Zusatzversorgung, Schlechterstellung bei Urlaub, Weihnachtsgeld usw.,
- erhöhte Bürokratie,
- mangelhafte Betreuung durch Leiharbeitsunternehmen, z.B. müssen Fahrtwege selbst ausgekundschaftet werden,
- Verstöße gegen Arbeitgeberpflichten im Bereich des Arbeitsschutzes: Unterlassung vorgeschriebener Vorsorgeuntersuchungen, mangelhafte Bereitstellung von notwendiger Schutzkleidung,
- Tätigkeiten, bei denen hohe Schutzanforderungen zu beachten sind oder deren Ausführung bei der Stammbeschaft unbeliebt sind,
- Arbeitsrechtliche Verstöße gegen Arbeitgeberpflichten: Arbeitszeitordnung, Verbot der Sonntagsarbeit, Kündigungsfristen, Entlohnung bei Nichteinsatzzeiten, Gewährung von Urlaub oder Urlaubsgeld, unbezahlte Feiertage,
- geringe arbeitsvertragliche Verstöße seitens der Leiharbeitnehmer werden mit Abmahnungen, fristlosen Kündigungen und Gehaltskürzungen geahndet.

Rollen- und Statusunsicherheit

- Unsicherheit, ob immer wieder ein neuer Einsatz möglich ist,
- ständig unvertraute betriebliche Situationen,
- ständiger Status als Neuling,
- ambivalente Erwartungen von Vorgesetzten und Kollegen in Entleihfirma,
- unfreie Urlaubsplanung,
- Unkenntnis der genauen Einsatzdauer,
- Kurzfristigkeit der Einsatzwechsel,
- bei Nicht-Einsatzzeiten: Urlaubszwang, Gleittagzwang usw.

Soziale Situation

- Isolation und Desintegration im sozialen Bereich: wenig Kontakt zu den Kollegen, kaum Möglichkeit zur emotionalen Bindung, mangelnde Zugehörigkeit zum Betrieb, geringes Prestige, Außenseiterrolle, Ausschluss von betrieblichen Aktivitäten,
- Interessengegensätze zwischen Stammebelegschaft und Leiharbeitspersonal,
- diskriminierende Haltung der Stammebelegschaft gegenüber Leiharbeitnehmern,
- Einzelgängerstellung im Entleihbetrieb.

Arbeitsaufgaben

- ständige Anpassung an neue Bedingungen und Anforderungen,
- immer neue besonders belastende Einarbeitungsphasen,
- hohe Arbeitsintensität, da der Entleiher von der nur kurze Zeit verfügbaren und teuren Arbeitskraft möglichst viel Leistung erwartet,
- Feuerwehreinsätze: rasches Einspringen in fremde Situationen und Erbringung der vollen Leistung, verstärkter Leistungsdruck,
- vorwiegend einfache, monotone und/oder besonders belastende Tätigkeiten (Dequalifizierungstendenzen),
- kurze Einarbeitungszeit, oberflächliche Einarbeitung,
- verstärkte Leistungskontrolle,
- geringere Bezahlung bei gleicher Qualifikation: gering qualifiziertes Personal, bis zu 54% weniger als Stammebelegschaft,
- keine Möglichkeiten zur Gestaltung des Arbeitsumfeldes,
- einfache Tätigkeiten mit geringem Einarbeitungsaufwand,
- interne Schulungen: kurz, oberflächlich, unprofessionell.

8.5.4 Beschäftigte verlangen nicht nach Leiharbeit

Die Anerkennung der Leiharbeit seitens der Regierungspolitik, der Werbebotschaften der Agentur für Arbeit oder der Verleihbranche entspricht nicht den Wünschen der Arbeitnehmer. Nach einer Studie der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA 2007) stimmten 72% der Befragten der Aussage zu, dass der Einsatz von Leiharbeit begrenzt werden sollte. Auch nicht betroffene Beschäftigte lehnen Leiharbeit überwiegend ab. Nach einer repräsentativen Umfrage der Universität Göttingen hatte Leiharbeit das schlechteste Image aller flexiblen Beschäftigungsformen. Fast jeder zweite Befragte bewertete sie negativ oder sehr negativ (Böckler impuls 7/05: 3). Nach den Erkenntnissen von Hecker u.a. (2006) haben Leiharbeitnehmer mehr negative Befürchtungen zur beruflichen Zukunft und erleben eine weniger kontinuierliche Entwicklung ihres Berufsverlaufs als andere. Ihre Biographie ist von Brüchen geprägt, eine Zukunftsplanung liegt eher nicht vor. Diese Befunde sprechen dafür, dass – die Möglichkeit einer freien Wahl unterstellt – der Griff zur Leiharbeitsstätigkeit eher die Ausnahme bliebe.

Fazit

- Die physischen und psychischen Belastungen der Leiharbeitnehmer sind systemisch bedingt gravierender als bei Nicht-Leiharbeit. Die Bewältigungspotenziale und die zur Verfügung stehenden entsprechenden Ressourcen sind umgekehrt dazu geringer. Dies führt zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen, bedingt durch die Erwerbsform selbst.
- Durch die Notwendigkeit, Bestandteil eines doppelten Arbeitssystems zu sein und einem permanenten Durchgangs- und Gaststadium zu unterliegen, erzeugt die Leiharbeit spezifische Gefährdungen und eingeschränkte Präventionsmöglichkeiten, die sich beständig neu reproduzieren.
- Die weit getragene Ablehnung von Leiharbeit spricht nicht für die häufig zu hörende These einer »Normalisierung« dieser Erwerbsform.
- Das herkömmliche Arbeitsschutzsystem, das auf geschlossene Arbeitssysteme und ein eindeutiges Weisungsgefüge abstellt, bietet in den speziellen, fließenden Verhältnissen der Leiharbeit keinen ausreichenden Schutzrahmen.
- Das beschriebene Belastungsszenario der Leiharbeit bleibt auch bei Bedingungen des equal pay und equal treatment bestehen.

8.6 Leiharbeit als Gefährdung von Einkommen und Tarifstandards

8.6.1 Gewerkschaftliche Politiken zur Leiharbeit

Bis in die 1990er Jahre wendet sich die IG Metall vehement gegen die Leiharbeit: »Die IG Metall ... fordert seit jeher ein gesetzliches Verbot der Leiharbeit« (IG Metall 1992: 7). Die damalige Begründung klingt nach wie vor aktuell:

- Leiharbeit unterhöhlt das staatliche Arbeitsvermittlungsmonopol.
- Leiharbeit zerstört das Prinzip der Tarifeinheit im Betrieb.
- Leiharbeit ermöglicht die Auflösung von Dauerarbeitsplätzen im Rahmen gesicherter Beschäftigungsverhältnisse.
- Leiharbeit führt zu zwei Klassen von Arbeitnehmern im Betrieb.
- Leiharbeit engt den Geltungsbereich kollektiver betrieblicher Regelungen ein und gefährdet die Mitbestimmung im Betrieb.

Adressat der Verbotsforderung war der Gesetzgeber. Die Erwartung, hier Gehör zu finden, war jedoch gering. Ein sich Einlassen auf eine betriebliche Regulierung der Leiharbeit wäre hingegen eine Abweichung vom Verbotsgrundsatz gewesen.

In den 1990er Jahren weitete sich die Leiharbeit aus, der Gesetzgeber betreibt ihre Förderung. Gewerkschaftlicher Pragmatismus und vereinzelte Ansätze bestimmten das Bild. Anfang 1995 wurde in Nordrhein-Westfalen die START Zeitarbeit gGmbH gegründet, mit dem DGB als Gesellschafter. Start ist vermittlungsorientiert, gewährt hohe Standards und wirkt schwerpunktmäßig für Problemgruppen des Arbeitsmarktes. Es gab eine Vergabe von Gütesiegeln durch den DGB, z.B. wenn

die Verleihfirma mindestens 50% Arbeitslose einstellt. In der Tarifrunde 1990 gelang es der IG Metall in Baden-Württemberg nicht, einen Referenzlohn für Leiharbeit (Bezug auf die Tarife im Entleihbetrieb) durchzusetzen. Es wurde versucht, für den Werftenbereich Modelle von Arbeitskräftepools zu installieren, die jedoch weitgehend ohne Wirkung sind. Für die EXPO 2000 in Hannover schloss die IG Metall mit Adecco und Randstad Tarifverträge über Arbeitsbedingungen, Entlohnung und die Einsetzung eines Betriebsrats ab. Es kam zu vereinzelten Haustarifen mit größeren Verleihern. Die

»Die Verleihfirmen werden in der Umgangssprache oft als »moderne Sklavenhändler« bezeichnet. Wenngleich die Zeiten der Leibeigenschaft vorüber sind, findet dieser Vergleich unter einem Gesichtspunkt doch seine volle Berechtigung: Die Verleiher machen ihr Geschäft wie die Menschenhändler der Antike mit der Tatsache, dass sie gegen Bezahlung Arbeitskräfte vermitteln, die mit weniger Rechten ausgestattet sind, als die sonst für eine Beschäftigung in Betracht kommenden Personen.«

(IG Metall 1992: 9)

Verbotsforderung hingegen verblasste allmählich, das DGB-Grundsatzprogramm von 1996 enthält sie nicht mehr.

8.6.2 Branchentarif Leiharbeit: zwischen Dumping-Funktion und Wirkungslosigkeit

Mit der grundsätzlichen Weichenstellung, Leiharbeit fest im Arbeitsmarkt zu installieren, befördert der Gesetzgeber auch ein neues Arrangement zwischen Verleihern und Gewerkschaften. Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz sieht ab 2004 vor, dass Leiharbeitnehmer im Wesentlichen gleiche Arbeitsbedingungen einschließlich der Entlohnung haben müssen wie vergleichbare Arbeitnehmer im Entleihbetrieb (equal pay- [gleiche Bezahlung] und equal treatment- [gleiche Behandlung] Prinzip). Allerdings steht dieser Grundsatz unter einem Vorbehalt. Mittels Tarifvertrag kann davon abgewichen werden, er ist »tarifdispositiv«. Diese »Ausweichoption« (Promberger 2007: 136) erzeugt eine »rasante Tarifierungsbewegung«. Die Branchenverbände der Leiharbeit transformieren zu Arbeitgeberverbänden. Der DGB bildet eine Tarifgemeinschaft Zeitarbeit, bestehend aus den Einzelgewerkschaften. Die Absicht des DGB in dieser Situation ist, die gesetzlich ermöglichte Unterschreitung des Gleichheitsgebots tariflich zurückzuweisen. Nur für einzelne Beschäftigtengruppen mit besonderen Vermittlungshemmnissen sollten befristete Ausnahmeregelungen zugelassen werden. Doch es kommt anders.

Mit dem Bundesverband Zeitarbeit e.V. (BZA) kann der DGB im Februar 2003 Eckpunkte vereinbaren: Das Entgeltsystem soll fünf Entgeltgruppen und einen eigenständigen Regelstundensatz für die Branche umfassen. Der equal pay-Grundsatz soll durch die Definition von Mindeststundensätzen, ergänzt durch entsprechende Branchenzuschläge, sowie eine Arbeitszeitregelung auf Basis der 35-Stunden-Woche umgesetzt werden.

Der Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. (iGZ) schloss sich diesen Positionen jedoch nicht an. Zeitgleich bieten sich christliche Verbände als Gefälligkeitspartner an. So vereinbart die Tarifgemeinschaft Christliche Gewerkschaft Zeitarbeit und PSA (CGZP) mit dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. (iNZ) ein Tarifwerk, das wesentlich schlechtere Regelungen aufweist als die im Eckpunktepapier vorgeschlagenen. Einige Monate später folgt ein weiterer Abschluss zwischen CGZP und Bundesvereinigung Deutscher Dienstleistungsunternehmen (BVD). Der BZA nutzt die Gelegenheit und verwirft nun das Eckpunktepapier. Am 27.5.2003 kommt es zu einem Entgelt- und Entgelttrahmentarifvertrag zwischen DGB-Tarifgemeinschaft und BZA für das Bundesgebiet West und Ost, Laufzeit bis 31.12.2007. Das Entgeltsystem sieht neun Entgeltgruppen zwischen 6,85 Euro und 15,50 Euro und Zuschläge für ununterbrochenen Einsatz im gleichen Kundenbetrieb vor. In 2005, 2006 und 2007 sind jeweils Stufenhöhungen von 2,5% vereinbart. Es gibt eine Absenkungsmöglichkeit für Beschäftigte, die im Bundesgebiet Ost eingesetzt werden. Branchenzuschläge für die Entgeltangleichung an die vergleichbaren Arbeitnehmer im Kundenbetrieb werden

nicht durchgesetzt. Es folgt der Abschluss eines Manteltarifvertrages, grundsätzlich gilt die 35-Stunden-Woche mit Anpassungsklausel an die Arbeitszeitregelung des Entleihers. Zwischen DGB-Tarifgemeinschaft und iGZ wird im Mai 2003 ein etwas ungünstigerer und komplizierterer Tarifvertrag getroffen. Im Jahr 2006 kommt es zum Abschluss einer Tarifregelung über Mindestarbeitsbedingungen zwischen DGB, BZA und iGZ. Das Mindestentgelt soll 7,- Euro West und 6,10 Euro Ost betragen. Allerdings hängt das Inkrafttreten dieses Tarifvertrags von der Erweiterung des Arbeitnehmerentendegesetzes auf die Leiharbeit ab. Die Gewerkschaft Transnet unterzeichnet diesen Tarifvertrag nicht, weil die allgemein gewerkschaftlich geforderten 7,50 Euro Mindestlohn unterschritten werden.

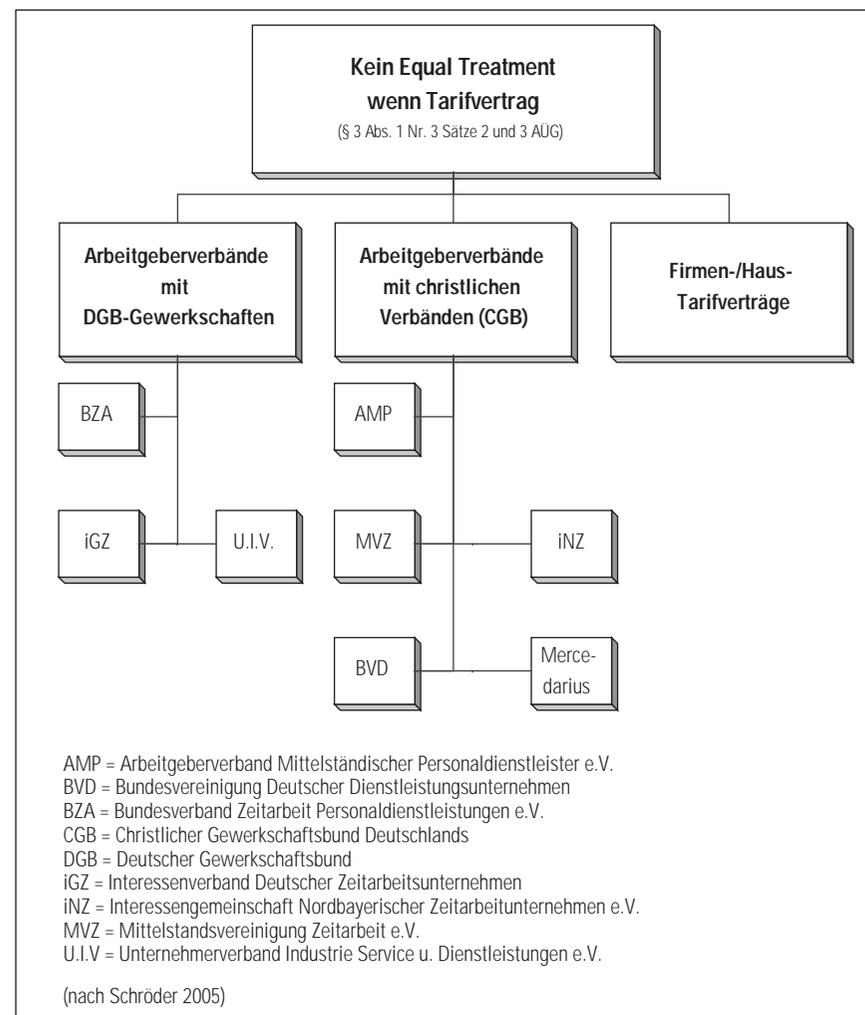
Bereits Mitte 2006 sind 80% aller Betriebe und knapp 90% der Leiharbeitnehmer tarifgebunden. Der BZA kann feststellen: »Wer den Tarifvertrag anwendet, kann sich dem Equal Treatment – gleiche Behandlung und Bezahlung von Zeitarbeitnehmern mit den Stammarbeitern – entziehen.« (WSI 2004: 25) Die abgeschlossenen Tarifverträge fallen zum Teil hinter die Regelungen der Haustarife bei den großen Verleihern zurück, es kommt zu individuellen Verschlechterungen bei dort tätigen Leiharbeitnehmern.

Am Ende des Tarifierungsprozesses der Leiharbeit steht also nicht die Gleichbehandlung von Leiharbeitnehmern und Stammbeschäftigten, sondern die tarifizierte Unterschreitung der Arbeitsstandards in den Entleihbetrieben. Promberger sieht drei Resultate der Tarifierung des Verleihgewerbes:

- Es gibt eine faktische flächendeckende Standardisierung der Arbeitsentgelte und anderer Arbeitsbedingungen im Verleihsektor, selbst unter Berücksichtigung der vorkommenden Abweichungen nach oben und der Unterschreitungen der Minimalstandards.
- Eine relative Schlechterstellung der Leiharbeitnehmer gegenüber der Stammbeschäftigten resultiert aus der Tarifbindung. Im Sommer 2004 lagen die Löhne im Helferbereich um mindestens drei Euro, im Facharbeiterbereich um mindestens zwei Euro pro Stunde unter den Referenzlöhnen im verarbeitenden Gewerbe.
- Die Einstiegsentgelte in den untersten Lohngruppen sind kaum existenzsichernd. Selbst im Rahmen der DGB-Tarife erfüllen die Einstiegsgehälter für Leiharbeit den Tatbestand der Lohnarmut, d.h. Armut trotz Vollerwerbstätigkeit (Promberger 2007: 137).

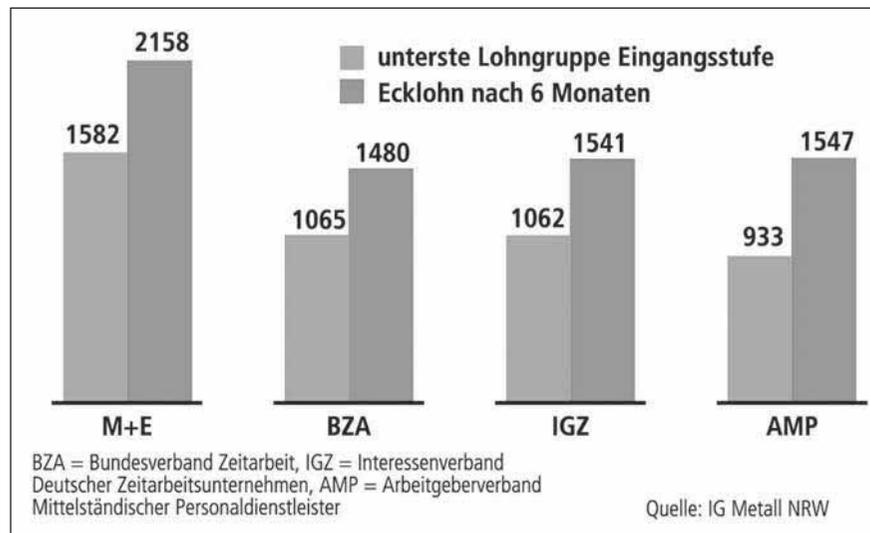
Eine Verbesserung der Tarifverträge, insbesondere in Richtung Branchenzuschläge, um der Lohndiskriminierung der Leiharbeitnehmer entgegenzuwirken, kann bis heute nicht erreicht werden. Zum Teil müssen sogar Abstriche hingenommen werden. Verschiedene Verleiher benutzen Tricks zum Unterlaufen der Tarifbedingungen. Es gibt Doppelmitgliedschaften in den Arbeitgeberverbänden, um je nach Gelegenheit die niedrigste Entlohnung anwenden zu können. Die Kompliziert-

Übersicht 8.15:
Organigramm der Tarif-Verbände



heit mancher Tarifbestimmungen bietet Raum für Unregelmäßigkeiten in der Abrechnungspraxis. Andere Verleiher kündigen nach Abschluss der Probezeit, um beständig nur auf Einstiegsniveau zahlen zu müssen. So überrascht es nicht, dass Leiharbeit oft mit Armut verbunden ist. Jeder achte Leiharbeitnehmer (12,4%) in

Übersicht 8.16:
 Tarifliche Monatseinkommen in der Metall- und Elektroindustrie NRW (M+E) sowie in der Zeitarbeitsbranche (in Euro)



Quelle: DGB einblick 05/07

Deutschland erhält ergänzende Hartz-IV-Leistungen. Fast alle Betroffenen waren Vollzeitbeschäftigte (94%). Jeder sechste Leiharbeiter (16,6%) ohne Berufsausbildung war auf Hartz-IV angewiesen, bei denen mit Berufsausbildung war es jeder zehnte (10,3%) (DGB Pressemitteilung 057, 9.4.07).

Wieso konnte es zu dieser gewerkschaftlich mitverschuldeten Situation des Dumpings per Tarifvertrag kommen? Die Motivlage der Verleiher ist klar und oben beschrieben. Die DGB-Tarifgemeinschaft sah eine Chance, dem Dilemma der gewerkschaftlichen Handlungslosigkeit im Verleihbereich zu entgehen. Die Ablehnung der Leiharbeit als betriebliches Flexibilisierungsinstrument war ohnehin schwächer geworden. So wertete der DGB den Tarifabschluss ohne Anflug eines Zweifels auch positiv: »Neben der erforderlichen Flexibilität für die Entleihbetriebe haben die DGB-Gewerkschaften für Sicherheit und Schutz der Beschäftigten der Zeitarbeitsbranche durch tariflich garantierte Mindestarbeitsbedingungen und Entgelte gesorgt. Die Zeitarbeit wird damit aus der Grauzone, in der sie sich bislang bewegte, herausgeholt.« (DGB 2003: 5) Die aufgetauchte Tarifkonkurrenz der christlichen Verbände mit ihren Gefälligkeitstarifen machte zusätzlich Druck. Im Übrigen signalisierte die Bundesregierung, die ihr Projekt »gesellschaftsfähige Leiharbeit«

Übersicht 8.17:
 Tarifliche Grundvergütung Gewerbliche¹ (Euro je Stunde)

Tarifbereich		unterste Gruppe	mittlere Gruppe ²
Hotels und Gaststätten NRW		5,03	8,07
Zeitarbeit	CGZP/BVD	5,78	8,07
	CGZP/INZ	6,30 (6,70) ³	7,80 (8,50) ³
	DGB/BZA	6,85	9,20
	DGB/IGZ	6,85	8,85
Kfz-Gewerbe NRW		9,15	10,39
Metallindustrie NRW		10,03	11,80

BZA: Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen; BVD: Bundesvereinigung Deutscher Dienstleistungsunternehmen; CGZP: Tarifgemeinschaft Christliche Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA; IGZ: Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen; INZ: Interessengemeinschaft Nordbayerischer Zeitarbeitsunternehmen
 (1) Ohne Zulagen und Zuschläge, ggf. Eingangsstufe (2) für AN mit abgeschlossener, i.d.R. dreijähriger Berufsausbildung (3) Beträge in Klammern: Produktivlohn beim Einsatz im Entleihbetrieb
 Quelle: WSI: Tarifpolitischer Jahresbericht 2003; Stand: Januar 2004

umsetzen wollte, den Arbeitgebern den Gleichheitsgrundsatz auch ohne Öffnungsklauseln einrichten zu können, den Gewerkschaften hingegen die Möglichkeit seiner völligen Abschaffung. Das Kalkül ging auf, die Stellungnahme der Bundesregierung war entsprechend positiv: Mit Tarifverträgen, Verbandsvertretungen und gewerkschaftlichen Strukturen sei ein wichtiger »Modernisierungsschritt« für die Verleihbranche erreicht worden (BT-Ds 16/3915). Die Aufwertung der Zeitarbeit sei gelungen. Die Tarifverträge für die Leiharbeit sind mit verschiedenen Konstruktionsteilen behaftet:

- Normativ setzen die Verleihtarife fixe Standards in einer Tariflandschaft, in der sie gemäß Gleichheitsgebot eigentlich für eine Anpassung an die Tarifstandards der Entleiher sorgen sollten. Da sie dies unterlassen, kommt es zu einer Art Tarifparadox: gewerkschaftlich gebotene Vertragstreue zum Verleihtarif einerseits und Ablehnung eben dieser Verträge in den Einsatzbetrieben aufgrund ihrer Dumpingwirkung andererseits erzeugt ein Spannungsverhältnis, das nicht dauerhaft aushaltbar ist.
- Ohne Dumpingschutz durch Branchenzuschläge oder anderer Art legitimieren die Verleih-Tarifverträge die Durchbrechung der Flächentarife für die Metall-

und Elektroindustrie. Die Abwehr dieses Vorgangs für Betriebsräte in den Einsatzbetrieben wird mangels sattelfester Eingriffs- und Argumentationsmöglichkeiten schwierig.

- Die gewerkschaftliche Tarifgemeinschaft ist unterschiedlich von den Wirkungen der Verleihtarife betroffen. Das Ausmaß der Leiharbeit ist für die Einzelgewerkschaften ganz verschieden, die Abweichung zu ihren jeweiligen Referenzlöhnen und Arbeitsbedingungen ebenfalls. Daraus resultiert dann eine jeweils eigene Toleranzbreite der beteiligten Gewerkschaften gegenüber den ausgehandelten Verleihtarifen. Welches Maß soll aber gelten?
- Das alte Handlungsdilemma für die Gewerkschaften wirkt weiter. Durchsetzungsmacht in der Verleihbranche ist nicht gegeben, Chancen, auf dem Verhandlungswege zu Verbesserungen zu kommen, sind gering. Es entsteht ein Autoritätsproblem für die Gewerkschaften insgesamt und die IG Metall auf Grund des Problemdrucks in der Metallbranche insbesondere.
- Es gibt kaum soziale Kontrollinstanzen, um die tarifierten Mindestbedingungen zu überwachen und ihre Einhaltung zu gewährleisten. Das schwächt den Tarifvertrag und animiert zu weiteren Abweichungen nach unten.
- Das Problem der christlichen Tarifkonkurrenz bleibt ungelöst, der von ihnen ausgehende Unterbietungssog wirkt weiter.
- Die Lohnsätze der Verleihtarife kollidieren mit den sich herausbildenden Forderungen zu Mindestentlohnung und armutsfester Vollzeitbeschäftigung.
- Tarifverträge sollen die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer günstiger gestalten als einzelvertraglich oder gesetzlich vorgesehen. Die Verleihtarife als Instrument das Gleichheitsgebot zu umgehen, wirkt in die entgegengesetzte Richtung. Ein fundamentales Prinzip der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen (»Günstigkeitsprinzip«) wird schleichend entwertet.

8.6.3 Strategiewechsel

Inzwischen werden die Wirkungen der Verleih-Tarifverträge ernüchternd beurteilt. Reinhard Dombre, Bereichsleiter Tarifpolitik beim DGB: »Die Entwicklung ist zum Teil besorgniserregend. Wir sehen, dass billige Zeitarbeiter in den Unternehmen immer häufiger Stammkräfte verdrängen. Auf Dauer wird dies das gesamte Tarifgefüge in Industrie, Handwerk und Dienstleistungen kaputt machen.« (Berliner Zeitung, 13.01.07)

Dies wäre nichts weniger als ein Generalangriff auf gewerkschaftliche Gestaltungs- und Durchsetzungsmacht. Die Korrektur delegiert der DGB an die betriebliche Ebene. Arbeitnehmervertreter in den Betrieben sollen darauf hinwirken, dass die Zeitarbeit nicht Überhand nehme und die Leiharbeitnehmer ähnlich wie Stammkräfte bezahlt würden.

Die IG Metall Nordrhein-Westfalen deckt gravierende Missstände in der Leiharbeit auf und fasst diese in neun »Anlagepunkten« zusammen:

1. Leiharbeit verdrängt Stammebelegschaft

Bei Nokia in Bochum und Schmitz Cargobull in Altenberge sind inzwischen mehr Leiharbeiter als Festangestellte tätig. Bei Deuta in Bergisch Gladbach werden regulär Beschäftigte sogar entlassen und durch Leiharbeiter ersetzt.

2. Leiharbeiter in Vollzeit erhalten Teilzeitlohn

Der Verleiher Allbecon lässt seine Beschäftigten 152 Stunden im Monat arbeiten, zahlt aber nur den Lohn für 110 Stunden, neuerdings sogar nur für 60 Stunden.

3. Verleiher verstoßen gegen Tarifverträge

In Umfragen beklagen Leiharbeiter falsche Eingruppierungen und Stundenlöhne, ausbleibende Einkommenserhöhungen und Zulagen sowie Umgehungen von Urlaubs- und Weihnachtsgeld.

4. Leiharbeiter zahlen doppelten Kantinenpreis

Bei Nokia zahlen Leiharbeiter doppelt so viel für das Kantinenessen wie Stammbeschäftigte, obwohl sie nur halb so viel verdienen.

5. Eingruppierungsansprüche werden unterlaufen

Leiharbeiter sind oft Facharbeiter und üben höherwertige Tätigkeiten aus, als im Arbeitsvertrag vereinbart. Dadurch entgehen ihnen ein bis zwei Euro die Stunde.

6. In verleihtfreier Zeit wird Zwangsurlaub verfügt

Kann ein Verleiher seine Beschäftigten nicht einsetzen, muss er sie dennoch entlohnen. Häufig werden Leiharbeiter jedoch vor die Alternative Urlaub oder Entlassung gestellt.

7. Unternehmenseigene Verleiher bereichern sich

Hella in Paderborn und Krone in Spelle haben eigene Verleihfirmen gegründet, sie verdienen zweimal: Sie sparen die Entleihkosten und zahlen den Leiharbeitern weniger als den Stammbeschäftigten.

8. Leiharbeitern werden Bankkredite verweigert

Kreditinstitute wie comdirect lehnen es ab, Leiharbeitern Geld zu leihen.

9. Verleiher verhängt Vertragsstrafe

Das Zeitarbeitsunternehmen WIR verhängt Vertragsstrafen von 147 Euro, wenn sich die Beschäftigten nicht bis morgens um 9 Uhr krank gemeldet haben.

IG Metall Bezirk NRW, Presseerklärung 20.6.2007

Die IG Metall hat inzwischen in mehreren Projekten Leiharbeit zum operativen Thema gemacht. Die IG Metall in NRW kritisiert den DGB-Tarifversuch: »Damals sind die Gewerkschaften davon ausgegangen, dass die ehemalige Schmutzbranche mit einem Tarifvertrag eine bessere, geordnete Entwicklung nehmen würde. Das hat sich als Fehleinschätzung erwiesen. Trotz Tarif bringt Zeitarbeit Lohnkonkurrenz in die Betriebe. Und der DGB-Zeitarbeitstarif selbst steht auch auf wackeligen Füßen.« (Berliner Zeitung, 2.1.07) Es erfolge ein Strategiewech-

sel. Dort wo die IG Metall Vertretungsmacht habe, soll dafür gesorgt werden, dass

»Man mag Leiharbeit grundsätzlich ablehnen – niemals aber Leiharbeiter. Sie sind Arbeitnehmer wie Sie und ich. Auch wenn sie vom Entleiher gern als Lohndrücker missbraucht werden. (...) Leiharbeiter und Stammbeschäftigte haben dieselben Interessen. Beide wollen faire Arbeitsbedingungen. Sie sollten sich deshalb nicht gegeneinander ausspielen lassen, sondern gemeinsam für ›gleiche Arbeit – gleiches Geld‹ eintreten.«
Detlef Wetzel (Kampagnenzeitung 1/ Juni 2007)

Leiharbeitnehmer gleich behandelt werden. »Im Extremfall heißt das: Ohne materielle Gleichbehandlung der Leiharbeitnehmer wird es keine Neueinstellung mehr geben.« (FAZ, 12.4.07) Berthold Huber zeigt in die gleiche Richtung: »Wir müssen dort, wo wir die Kraft haben, Mindeststandards einfordern – etwa, dass Leiharbeiter bei gleicher Tätigkeit auch gleiche Bezahlung erhalten. Möglicherweise wird man am Ende hier auch zu einer tarifvertraglichen Regelung finden müssen.« (Stuttgarter Nachrichten, 30.6.07)

Fazit

- Mit guten Absichten ist in der Beziehung zwischen den Branchen-Tarifverträgen für die Leiharbeit und den Flächentarifverträgen für die Metall- und Elektroindustrie (und darüber hinaus) eine Situation entstanden, in der Tarif-Standards Tarif-Standards aushebeln. Das Gleichheitsgebot für Leih- und Stammarbeitnehmer muss ausnahmslos Geltung bekommen. Dies durchzusetzen bleibt eine zu lösende Aufgabe.
- Die angegriffene Tarifeinheit und das legalisierte Lohndumping per Tarifvertrag sind im Hinblick auf die quantitative und qualitative Expansion der Leiharbeit zur strategischen gewerkschaftlichen Herausforderung geworden.
- Eine faktische Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen der Leiharbeiter und ein Schutz vor Armutslöhnen konnte bisher nicht erreicht werden. Die wirkungsmächtige Schaffung einer Mindestsicherung steht noch aus.
- Der organisationspolitische Teufelskreis – ohne Mitglieder im prekären Bereich keine Erfolge hier, ohne Erfolge hier keine Eintritte – dauert an. Die Frage der Schaffung von Durchsetzungsmacht in bislang unorganisierten Feldern besteht fort.

8.7 Leiharbeit als Gefährdung von betrieblicher Mitbestimmung und demokratischer Beteiligung

8.7.1 Wirkungsminderung für die betriebliche Interessenvertretung

Repräsentation und betriebliche Interessenvertretung sind, abgesehen von dem grundsätzlichen Anspruch auf Demokratisierung der Arbeitswelt, unverzichtbar zur Sicherung individueller Ansprüche und kollektiver Standards. Bei der Leiharbeit prägt das Dreiecksverhältnis Verleiher – Entleiher – Arbeitnehmer auch Möglichkeiten und Strukturen der Interessenvertretung. Die unmittelbar aus dem Arbeitsverhältnis des Leiharbeitnehmers erwachsende Anbindung ist der Verleihbetrieb. Hier ist die Gründung von Betriebsräten rechtlich möglich. Dennoch sind mit Ausnahme der großen Konzerne (Adecco, Randstad) nahezu keine Betriebsräte in der Branche anzutreffen. Abgesehen von repressiven Maßnahmen der Arbeitgeber gibt es dafür strukturelle Gründe.

- Die hohe Fluktuationsrate der Leiharbeitnehmer gewährt nicht den für kollektive Verabredungen notwendigen Zeithorizont. Die administrativ tätige Belegschaft beim Verleihbetrieb und dessen mobile Einsatzbelegschaft unterscheiden sich deutlich in ihren Interessenbezügen, zum Teil gibt es grundsätzlichen Dissens. Für die Leiharbeitnehmer als Gesamtheit existieren keine gemeinsamen Präsenzzeiten an einem gemeinsamen Betriebsort. Verabredungen und endlich Wahlakte für Interessenvertretungen, die auf Langfristperspektiven und Legislaturperioden angewiesen sind, stehen quer zur Zeit- und Einsatzlogik der Leiharbeit.
- Die Betreuungsreichweite (über alle Einsatzorte aller Leiharbeitnehmer) des Verleiherbetriebsrats ist nicht identisch mit seiner Zuständigkeitsreichweite (gesetzliche Beteiligungsrechte). Die Probleme des Leiharbeitnehmers entstehen aber oft im Kundenbetrieb, wo der Verleiherbetriebsrat wohl kaum Zugang, vor allem aber »sein Recht verloren« hätte. Kooperierende Vertretungswege finden bislang keine gesetzliche Grundlage und sind schwierig zu organisieren.

Seit dem Betriebsverfassungsgesetz 2001 haben Leiharbeitnehmer unter bestimmten Umständen ein aktives Wahlrecht für den Betriebsrat des Entleiherbetriebs. Wenn sie länger als drei Monate im Betrieb eingesetzt werden sollen und der Einsatz zur Zeit der Wahl andauert, können sie den Betriebsrat im Entleihbetrieb mitwählen. Passives Wahlrecht besitzen sie hier nicht. Nach Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahr 2003 sollen Leiharbeitnehmer allerdings nicht bei der Festlegung der Anzahl der Betriebsratsmitglieder und der Anzahl der Freistellungen mitzählen. Nach dieser Anschauung würden auch in Fällen, in denen Schwellenwerte im Betriebsverfassungsgesetz ansonsten eine Rolle spielen, Leiharbeitnehmer nicht zur Berechnung herangezogen werden. Andersherum ist der Betriebsrat des Entleihers im Prinzip zuständig für alle Fragen, die Leiharbeitnehmer im Zu-

sammenhang mit ihrer Eingliederung im Kundenbetrieb betreffen und benötigte entsprechende Zeitkontingente zur Betreuung.

Aus dieser, der Leiharbeit eigentümlichen Konstellation ergeben sich folgende Abstriche für die betriebliche Interessenvertretung:



- Der juristische oder faktische partielle Ausschluss von den Wahlmöglichkeiten für die betriebliche Interessenvertretung im Verleih- und Entleihbetrieb schafft einen Status minderer politischer Beteiligung und Repräsentation für die Leiharbeitnehmer.
- Für die Interessenvertretung im Entleihbetrieb herrscht eine geschwächte Legitimationsgrundlage. Die Leiharbeitnehmer, die sie zu vertreten hat, können sie in der Regel nicht wählen.
- Für den Betriebsrat im Entleihbetrieb ergeben sich aufgrund seiner relativ verringerten Mandate und Freistellungen zeitliche Einschränkungen im Verhältnis zur Größe seines Betreuungsbereichs Leiharbeit. Gleichzeitig wächst sein Aufwand mit den Spezialproblemen der Leiharbeit. Es kommt zu Interessenvertretungen minderer Kapazität und damit Wirksamkeit.
- In Bezug auf sachliche Regelungsgegenstände der Interessenvertretung, bei denen Schwellenwerte eine Rolle spielen, fehlen aufgrund des »Leiharbeitnehmer-Abschlags« ggf. Eingriffsmöglichkeiten (Bildung eines Wirtschaftsausschusses, Abschluss von Sozialplänen). In diesen Fällen werden der Interessenvertretung Rechtstitel und Handwerkszeuge zur Durchsetzung von Interessen entzogen.

Darüber hinaus bergen Stichtagsregelungen ein weites Feld von Manipulationsmöglichkeiten hinsichtlich Wahlterminen und Referenzzeiträumen. Eine sachliche Begründung des Ausschlusses von Partizipationsrechten der Leiharbeitnehmer aufgrund einer Kurzfristigkeit ihres Einsatzes ist nicht gerechtfertigt. Befristete Arbeitnehmer werden durchaus in die Schwellenwerte des Betriebsverfassungsgesetzes einbezogen. Die Betriebsräte in den Entleihunternehmen haben unterschiedliche Haltungen zu den Leiharbeitnehmern entwickelt. Promberger (2007: 135) sieht drei Typen von Vertretungen am Werk:

- Der Betriebsrat hält sich nicht für zuständig, akzeptiert den Einsatz von Leiharbeit als eine Art Personal-Puffer, um seine Klientel, die Stammbesetzung, gegen Beschäftigungsschwankungen zu schützen.
- Der Betriebsrat hält sich offen für die Anliegen der Leiharbeitnehmer. Er achtet auf die Seriosität der Verleihfirmen und versucht, die Ausdehnung von Leiharbeit

im Betrieb unter Kontrolle zu halten. Die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes werden allerdings nicht intensiv genutzt.

- Der Betriebsrat vertritt auch die Interessen der Leiharbeitnehmer offensiv. Er sieht die Gefahr der Zurückdrängung seiner eigenen Durchsetzungsmacht und den Angriff auf Mandate und Freistellungen. Die Leiharbeitnehmer werden als Teil der Gesamtbelegschaft begriffen.

8.7.2 Betriebliche und gesellschaftliche Folgeprobleme

Für die faktische Wahrnehmung von Interessen und Mitbestimmungsmöglichkeiten bildet die betriebliche Öffentlichkeit die Grundlage. Zugestandene Rechte

laufen leer, wenn ein Klima der Angst oder der Ausgrenzung herrscht. Betriebliche Recherchen weisen auf bedenkliche Wirkungen von Leiharbeit hin. Teile der Stammbesetzung beschleicht ein Gefühl der Ersetzbarkeit, die Möglichkeit prekärer Zukunft wird durch das Vorhandensein von Leiharbeitnehmern im Betrieb sinnlich erfahrbar. Auf der Seite der Leiharbeitnehmer gibt es in dem Bestreben übernommen zu werden oder sich einfach gut einzufügen eine Tendenz, Arbeits- und Leistungsanforderungen bedingungslos zu akzeptieren und sich den Vorgesetzten mehr als üblich unterzuordnen. Bei Arbeitskämpfmaßnahmen oder betrieblichen Protestformen stellt der Einsatz von Leiharbeitnehmern ein bedeutendes Mobilisierungsproblem dar (Kraemer/Speidel 2004: 146).

Die beschriebenen Haltungen sind nicht zwangsläufig vorhanden. Andere Untersuchungen stoßen auf einen Typus des Leiharbeiters, der selbstbewusst ist, mit beiden Beinen im Leben steht und »keineswegs bereit ist, alles zu akzeptieren« (Vogel 2005: 41). Auf jeden Fall wird die Konstituierung einer solidarischen betrieblichen Öffentlichkeit durch den Einsatz von Leiharbeit erschwert.

Die Formierung einer prekären Arbeitswelt hat gesellschaftspolitische Rückwirkungen. Die Integration in stabile Arbeitsbeziehungen ist ein großes Vehikel für

»Also, es ist im Prinzip schon ein bisschen jeder gegen jeden, aber wenn es dann wirklich darauf ankommt, ist es Leiharbeiter gegen Festangestellte. Da geht es natürlich dann auch drum, sobald dann mal die Stückzahlen zurückgehen, dann hat man ja dann gleich wieder Angst, es drohen Entlassungen und so was. Und dann heißt es immer: »Ja, wir Festangestellte bleiben.« Es ist schon so, dass die ... Das ist ja auch logisch.«

Frau R., Leiharbeiterin (Vogel 2005: 46)

»Die Prekarität ist Teil einer neuartigen Herrschaftsform, die auf der Errichtung einer zum allgemeinen Dauerzustand gewordenen Unsicherheit fußt und das Ziel hat, die Arbeitnehmer zur Unterwerfung, zur Hinnahme ihrer Ausbeutung zu zwingen. Zur Kennzeichnung dieser Herrschaftsform ... hat jemand das treffende und aussagekräftige Konzept der Flexploitation vorgeschlagen. Dieser Begriff veranschaulicht sehr treffend den zweckrationalen Gebrauch, der von der Unsicherheit gemacht wird.«

(Pierre Bourdieu 1998: 100)

soziale Kontrolle und Zusammenhalt über den Betrieb hinaus. Die desintegrativen Wirkungen prekärer Arbeit lassen eine »Nachfrage« nach neuen sozialen Zusammenhängen entstehen, die spontan keineswegs solidarisch und integrativ sein müssen. Der Anschluss zerklüfteter Arbeitsbeziehungen an »ausgrenzende Integrationskonzepte« und damit an die politischen Schnittstellen des Rechtspopulismus sind ein feststellbares Phänomen (Dörre 2004). Ob Ausgrenzung und Entdemokratisierung oder Integration und Solidarität die Zukunft prägen, ist eng mit der weiteren Entwicklung prekärer Erwerbsformen verknüpft.

Fazit

- Leiharbeit ist verbunden mit eingeschränkten Beteiligungsmöglichkeiten und demokratischen Rechten für die Leiharbeitnehmer.
- Der Verleihsektor existiert in großen Teilen unter Ausschluss wirkungsmächtiger Belegschaftsvertretungen. Strukturell bedingt sind im Selbstlauf hier keine Änderungen zu erwarten.
- Im Rahmen der betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten gibt es für Leiharbeitnehmer einen Zustand »doppeltes Wahlrecht – eingeschränkte Vertretung«. Für Leiharbeitnehmer und für vertretungswillige Betriebsräte in Entleihbetrieben herrscht ein Zustand »minderen Rechts«.
- Die »industriellen Bürgerrechte« (T.H. Marshall), u.a. das Koalitionsrecht, das Tarifrecht, das Arbeitskampfrecht, werden durch die Prekarisierung der Erwerbsformen untergraben.
- Neben den entsolidarisierenden Wirkungen der Leiharbeit im Arbeitszusammenhang ergeben sich gesellschaftlich Andockmöglichkeiten für demokratiefreundliche Einstellungen.

8.8 Resümee: Gewerkschaftliche Ansätze zur Leiharbeit

Die aufgezeigten Entwicklungen und kritischen Argumente zur Leiharbeit sind weder erschöpfend noch hinreichend erörtert. Im Folgenden sollen Thesen zur weiteren Diskussion vorgestellt werden. Danach wird über einige Ansätze praktischer Regulierungsversuche der IG Metall aus jüngster Zeit berichtet.

8.8.1 Thesen zur Leiharbeit

1. Leiharbeit verschiebt sich gegenwärtig vom Minoritätenthema zum Problem für zunehmend größer werdende Zahlen von Arbeitnehmern und für die Arbeitsstandards auch der industriellen Kernbereiche. Sie wandelt sich von einer Pufferfunktion für unvorhergesehene betriebliche Ereignisse zur permanenten Personaleinsatz-

politik. Dabei kommen Rechts- und materielle Ansprüchen von Beschäftigten unter die Räder. Umgekehrt entsteht aber auch eine genügend große »kritische Masse« an gewerkschaftlichem und politischem Interesse zur Begrenzung der Leiharbeit.

2. Leiharbeit hat seit der politischen Anschubbeschleunigung 2003 keines der in sie gesetzten Versprechen erfüllt. Die Schaffung von zusätzlicher Beschäftigung tritt nicht ein, als Instrument zur Integration von schwer vermittelbaren Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt ist sie inzwischen bis auf Ausnahmen suspendiert worden. Übrig geblieben ist sie als betriebliches Rationalisierungsinstrument des Personaleinsatzes, als Mittel der Unterbietung von Tarifnormen in den gewerkschaftlichen Kernbereichen, als Reservoir eines Billigangebots von Arbeitskraft und zunehmend als privatisierte Arbeitsvermittlung.

3. Leiharbeit bleibt aufgrund ihres desintegrierenden Charakters selbst bei einer Annäherung an das Gleichheitsgebot mit den Stammebelegschaften eine prekäre Erwerbsform. Sie wird, Übergangssituationen ausgeklammert, arbeitsbiographisch nicht angestrebt. Sie bewirkt Gefährdungen von Gesundheit (Arbeits- und Gesundheitsschutz), Entgelt und Kollektivnormen (Mitbestimmung und Tarifsetzung). Weitere Benachteiligungen, etwa bei Qualifizierung und sozialer Sicherung, kommen hinzu.

4. Die im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz geschaffene Unterbietungsfigur für tarifliche Mindestsicherungen, die Tarifdispositivität des Gleichheitsgebotes für wesentliche Arbeitsbedingungen, ist aus grundsätzlichen rechtlichen und sozialen Gründen abzuschaffen. Solange dies gesetzlich nicht geschehen ist, sollten equal pay und equal treatment die Zulassungshürde der Interessenvertretungen für den Einsatz von Leiharbeit bilden. Je umfassender die Kollektivwirkung dieses Prinzips realisiert werden kann, desto besser (»von der Zustimmungsverweigerung des Betriebsrats zur Betriebsvereinbarung zur Tarifbestimmung zum Gesetz«).

5. Der Ausweitung eines Bereichs niedrigster Löhne durch Leiharbeit ist durch kollektive Festschreibung von armutssicheren Mindestlöhnen zu begegnen. Das Problem der konkurrierenden und unterschleifenden Tarifverträge der christlichen Verbände könnte über diesen Weg aufgelöst werden. Zusammen mit der Realisierung des equal pay-Gebots in den Entleihbetrieben wäre der Leiharbeit dann ein erheblicher Teil ihrer Lohndrückerwirkung entzogen.

6. Die verästelte Struktur der Leiharbeit und von prekärer Arbeit überhaupt gebietet hinsichtlich der organisatorischen Aspekte von Widerständigkeit eine Anstrengung der »Organisationsphantasie«. Leiharbeitnehmer und Stammeschäftigte zu »verbünden«, verschiedenste Projekte initiieren, Selbstorganisation der prekär Beschäftigten und gewerkschaftliche Strukturen zu vernetzen, Handlungshilfen für Betriebsräte erstellen und einschlägige Regelungspunkte in Tarifbewegungen aufmachen, Unterstützung parlamentarischer Initiativen – der Gegenstand

selbst verlangt nach unterschiedlichsten Bewegungsformen. Für Gewerkschaftspolitik bildet sich ein strategisches Handlungsfeld heraus. Dabei steht bereits fest, dass dieses nur »interdisziplinär« zu bearbeiten sein wird. Ohne Zusammenwirken von Betriebspolitik, Tarifpolitik, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Bildung, Arbeitsrecht ist die nötige Substanz für den erforderlichen langen Atem der Entprekariisierung der Arbeitswelt nicht zu haben. Ebenso vielfältig präsentieren sich die gewerkschaftlichen Handlungsräume: vom Betrieb bis zur parlamentarischen Politik, national, europäisch und international.

7. Bezüglich des Erlaubnisvorbehalts der Leiharbeit muss der Schutzgedanke für die Arbeitnehmer Priorität erhalten und nicht die Beförderung der Marktgängigkeit der Arbeitskraft. Die Substitution der Stammebelegschaften, die Tarifdispositivität des Gleichbehandlungsgrundsatzes, die Umkehr des Günstigkeitsprinzips sind allesamt Versagungsgründe für Leiharbeit. Die Prekarisierung von Arbeit und die damit einhergehende soziale Desintegration der Gesellschaft wirft für die Gewerkschaften die Frage auf: »In was für einer Gesellschaft wollen wir leben?«

8.8.2 Regulierungsversuche der IG Metall

Inzwischen gibt es eine Reihe von gewerkschaftlichen Initiativen, um die organisatorische Schwäche bei den Leiharbeitnehmern und die Regelungslücke in den Entleihbetrieben zu korrigieren. Darüber hinaus gibt es politische Initiativen, um die sich herausstellenden negativen Folgen des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes zu korrigieren.

Der IG Metall Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen hat das Projekt »ZeitArbeitMENSCHlich« gestartet. Besonders in Ostdeutschland haben verschiedene große Unternehmen geradezu experimentell erprobt, wie mit Leiharbeit Stammebelegschaften zu ersetzen sind und die Entlohnung reduziert werden kann. Der IG Metall Bezirk bietet neue Formen der Beratung (»Service-Telefon Zeitarbeit«) für Leiharbeitnehmer an. Die Betriebsräte in den Kundenbetrieben werden unterstützt. Mit dem »Sozialreport Zeitarbeit« hat der Bezirk eine kritische Bestandsaufnahme zur Leiharbeit vorgelegt.

Der IG Metall Bezirk Nordrhein-Westfalen hat im Februar 2007 die Kampagne »Zeitarbeit – Gleiche Arbeit – Gleiches Geld« begonnen. Ziel: Leiharbeit findet in den Betrieben der Metall-, Elektro-, Stahl-, Textil-, Holz und Kunststoffindustrie nur noch statt, wenn per Betriebsvereinbarung oder Zusatztarif vereinbart wurde: Zeitarbeiter bekommen für gleiche Arbeit gleiches Geld. Mit einer Kampagnenzeitung, einem Ratgeber für Leiharbeitnehmer und weiterem Informationsmateri-



al werden die Betriebsräte unterstützt, um Schritte auf dem Weg zu equal pay zu unternehmen.

Seit November 2004 bietet die IG Metall bundesweit für die direkte Ansprache der Leiharbeitnehmer und den Erfahrungsaustausch ein virtuelles Netzwerk in Form einer Internet-Plattform an: »ZOOM – ZeitarbeiterInnen – Ohne Organisation Machtlos«. Neben der Kommunikation steht die Information über Themen der Leiharbeit im Vordergrund.

Es gibt örtliche Arbeitskreise (»MIZ – Menschen in Zeitarbeit«), eine Reihe von Verwaltungsstellen der IG Metall haben Internetseiten und Beratungskompetenz zum Thema Leiharbeit. Weitere

Initiativen und Zusammenhänge entstehen. Im Rahmen der Tarifbewegung 2007 für die Metall- und Elektroindustrie haben sich im Bezirk Küste die Tarifparteien darauf verständigt, zur Leiharbeit tarifpolitische Fragestellungen zu beraten. Die IG Metall Dresden hat im Sommer 2007 eine Petition an den Deutschen Bundestag initiiert. Gefordert wird die Begrenzung der Leiharbeit auf ein Jahr, anschließend soll der Übergang in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis erfolgen. Die Tarifbedingungen der Leiharbeitnehmer sollen wie im Entleihbetrieb gestaltet sein. Der Betriebsrat soll ein Vetorecht erhalten, wenn Arbeitsplätze im Unternehmen in Leiharbeitsplätze umgewandelt werden sollen.

Eine ganze Reihe von betrieblichen Fällen, bei denen Betriebsräte der Leiharbeit Grenzen gesetzt haben, lassen sich mittlerweile vorweisen. Zwei dieser Best-Practice-Beispiele, die im Rahmen des Projekts Gute Arbeit präsentiert wurden, sind anschließend dokumentiert.

Nur als Verweis an dieser Stelle soll ein Seitenblick auf die sozialen Bewegungen im prekären Feld und die Selbstorganisation von prekär Beschäftigten nicht fehlen. In Frankreich haben prekär Beschäftigte im Kultursektor das Filmfestival von Cannes bestreikt, in Italien gibt es eine Bewegung gegen Prekarisierung, der sogar ein eigener Heiliger zugewachsen ist. Migrantische Landarbeiter in Spanien kämpfen um Aufenthaltsrechte und bessere Arbeitsbedingungen, der Polnische Sozialrat unterhält in Berlin eine Anlaufstelle für Pendler aus Osteuropa. Es gibt die Euromärsche gegen Arbeitslosigkeit und prekäre Beschäftigung (Candeias 2007). Zwi-

GLEICHE ARBEIT



GLEICHES GELD

Bezirk NRW



schen diesen Bewegungen und den gewerkschaftlichen Aktivitäten dürfte es im Augenblick anstehen, sich jeweils zur Kenntnis zu nehmen. Nicht nur die gegenseitige Wertschätzung unterschiedlicher Vorgehensweisen, ob Organizing-Kampagne oder Nutzung des Betriebsverfassungsgesetzes, auch eine Sichtbarmachung europäischer Erfahrungen von Gewerkschaften und Basisbewegungen ist hilfreich zur »Eindämmung prekärer Beschäftigung – Belastungen und Risiken verringern«.

Eine Figur, die der italienischen Bewegung gegen Prekarisierung zugewachsen ist, ist die des SAN PREKARIO, inzwischen auf Protestveranstaltungen in ganz Europa gesichtet. Die einschlägige Fürbitte lautet:

O heiliger Precarius, Beschützer der Prekären dieser Erde, Gib uns heute bezahlte Mutterschaft, Schütze die Abhängigen der Handelsketten, die Engel der Call Center, Die Mitarbeiter, die an einem seidenen Faden hängen. Gib ihnen bezahlten Urlaub und eine sichere Rente, Ein fixes Einkommen und Sozialleistungen, Und bewahre sie vor kläglicher Entlassung. O heiliger Precarius, der Du uns vor der Tiefe im sozialen Netz schützt, Bete für uns arme Seelen mit befristeten Verträgen, Gequält von heidnischen Gottheiten des Freien Marktes und der Flexibilität, Die unsicher herumlungern ohne Zukunft noch Haus, ohne Pension und Würde. Erleuchte mit Hoffnung die Arbeiter im Dunkeln. Gib ihnen Freude und Gloria. Jetzt und in Ewigkeit! Amen



(Schobel 2006: 16)

Betriebliche Praxisbeispiele

John Deere, Mannheim Gleicher Lohn für Leiharbeit

Leiharbeiter fühlen sich häufig als Arbeitnehmer zweiter Klasse. Kein Wunder. Sie bekommen die gefährlichsten und schmutzigsten Jobs zugeschoben und verdienen nicht selten halb so viel wie ein Stammbeschäftigter. Eine Ausnahme ist John Deere in Mannheim. Die Lösung, die Betriebsrat und IG Metall für die rund 200 Leiharbeiter gefunden haben, ist bundesweit einmalig. Der Gleichheitsgrundsatz, der gesetzlich festlegt, dass Leiharbeiter genauso behandelt und bezahlt werden müssen wie Stammbeschäftigte, ist hier verwirklicht.

Fast zehn Jahre war es bei John Deere üblich, Arbeitnehmer nur befristet einzustellen. Der Hintergrund: Als in den 1990er Jahren der Markt für Ackerschlepper eingebrochen war und die Gießerei in Mannheim geschlossen wurde, hat der US-amerikanische Traktorenproduzent für die Sozialpläne viel Geld bezahlt und dem Betriebsrat im Gegenzug die Befristungen abgerungen. Somit erhielt jeder Neueingestellte bei John Deere nur einen befristeten Vertrag, erst für ein Jahr, danach für weitere sechs Monate und noch einmal für ein halbes Jahr. Nach zwei Verlängerungen war Schluss, mehr lässt das Gesetz nicht zu.

Mal arbeiteten 300 Befristete in Mannheim, mal sogar mehr als 500. Es war dem Betriebsrat zwar gelungen, dass auch das feste Personal aufgestockt wurde, aber die hohe Zahl der Befristungen ließ sich weder wegverhandeln noch wegprotestieren. Obwohl es seit einigen Jahren kaum mehr Schwankungen auf dem weltweiten Traktorenmarkt gibt und somit kein Grund mehr für die vielen Befristungen, »hält John Deere an seinem Flexi-Wahn fest«, so Betriebsratsvorsitzender Rainer Wietstock. Flexi auf Vorrat, falls der Markt doch noch einmal einbricht.

Vor zwei Jahren wollte das Unternehmen seine Taktik optimieren. Auf einmal sollten im Werk Bruchsal Leiharbeiter eingesetzt werden. John Deere war zwar bereit, Zuschläge auf den dürftigen Leiharbeiterlohn zu zahlen, doch alles andere wäre ungeregelt gewesen. Der Betriebsrat fürchtete, dass es nicht mehr lang dauern würde, bis auch Mannheim als größter Produktionsstandort außerhalb der USA ebenfalls betroffen wäre.

Betriebsrat und IG Metall haben eine ungewöhnliche Lösung gefunden: Befristete werden zu Leiharbeitern, allerdings zu weitaus besseren Konditionen als in jedem anderen Unternehmen der Metall- und Elektrobranche. Anfang 2006 wurde »Jobpool Rhein-Neckar GmbH« gegründet. Nicht jeder Befristete, aber die meisten haben die Möglichkeit, nach Ablauf der Befristung zu »Jobpool« zu wechseln. Von dort werden sie an John Deere ausgeliehen. Die IG Metall hat mit »Jobpool« einen Firmentarifvertrag abgeschlossen, der sämtliche Tarifverträge der Metall- und

Elektroindustrie in Baden-Württemberg anerkennt. Eine Betriebsvereinbarung regelt den Einsatz der Leiharbeiter.

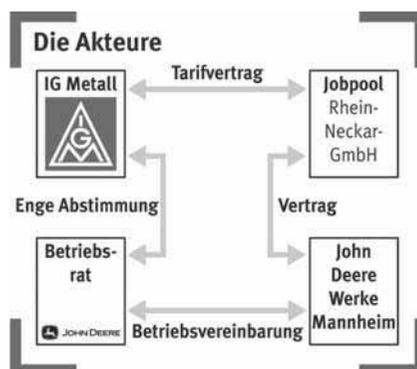
Ab dem ersten Tag erhält jeder Leiharbeiter den gleichen Lohn wie ein Stammbeschäftigter, ebenso Zulagen, Prämien und Lohnerhöhungen, außerdem gelten für sie sämtliche Betriebsvereinbarungen. Sie profitieren von Qualifizierungsmaßnahmen, erhalten Kleidung und Sicherheitsausrüstung und das Kantinenessen zum üblichen Preis. Der Unterschied: »Jobpool«-Leiharbeiter haben einen schlechteren Kündigungsschutz und keine Betriebsrente. Und ihre Mehrarbeitszuschläge, Prämien, das Urlaubsgeld und Anteile der tariflichen Jahresleistung fließen nicht aufs Bankkonto, sondern – umgewandelt in Zeit – auf ein Arbeitszeitkonto, begrenzt auf 280 Stunden. Für den Fall, dass ein Leiharbeiter tatsächlich nicht gebraucht würde, könnte er die Zeit vom Konto abheben und trotzdem sein Geld erhalten, allerdings weniger, weil die Eingruppierung in diesem Fall eine andere ist.

Der Betriebsrat hat sich zudem ein erweitertes Mitbestimmungsrecht gesichert. So kann John Deere monatlich maximal zehn Prozent der Leiharbeiter an »Jobpool« zurückgeben, aber erst, wenn andere Maßnahmen wie etwa Verkürzung der Arbeitszeit für die Gesamtbetriebschaft ausgeschöpft sind.

Zumindest bei John Deere können Leiharbeiter nicht mehr ungewollt zu Lohndrückern für die Festen missbraucht werden. »Es ist ein Erfolg«, sagt Wietstock, »dass sie bei uns genauso viel verdienen wie die Festen und genauso behandelt werden. Eins ist aber klar: Prekär ist prekär. Sie bleiben die Manövriermasse des Unternehmens.«

Weitere Informationen:

Die John Deere Werke Mannheim sind der zweitgrößte Produktionsstandort des US-amerikanischen Unternehmens. Hier werden komplette Traktoren für die Land- und Forstwirtschaft hergestellt. In Mannheim arbeiten 3.100 Beschäftigte, davon 2.000 gewerbliche. Das Werk Bruchsal, in dem ebenfalls der Firmentarifvertrag gilt, produziert Kabinen für Traktoren, Mähdrescher und Feldhäcksler. Kontakt: Betriebsrat Rainer Wietstock, WietstockRainer@JohnDeere.Com



DaimlerChrysler, Wörth Leiharbeiter fest einstellen!

Wer einmal in der Leiharbeit gelandet ist, hat wenige Chancen, wieder herauszukommen. Bei DaimlerChrysler in Wörth wird allerdings nicht nur die Übernahme groß geschrieben, sondern auch der Gleichbehandlungsgrundsatz.

»Ich halte es für unverantwortlich, wenn zwei Menschen die gleiche Arbeit erledigen, aber unterschiedlich bezahlt werden«, sagt Betriebsratsvorsitzender Gerd Rheude. Darüber hinaus drücke der niedrige Lohn der Leiharbeiter auf lange Sicht die Einkommen der Stammbeslegschaft.

Die etwa 600 Leiharbeiter, die zurzeit bei DaimlerChrysler in Wörth beschäftigt sind, erhalten den gleichen Lohn und die gleichen tariflichen Zulagen wie die Stammbeschäftigten, die neu im Werk eingestellt werden und für die der Branchentarifvertrag gilt. Auch die Arbeitszeit ist für alle gleich.

Ganz gleichgestellt sind sie dennoch nicht: Die Zahl der Urlaubstage richtet sich bei Leiharbeitsbeschäftigten nach dem alten Bundesangestelltentarif (BAT). Des Weiteren erhalten sie keine Ergebnisbeteiligung, kein Urlaubsgeld und keine Jahresleistung, sondern am Jahresende eine so genannte Anwesenheitsprämie, gestaffelt nach der Zahl der Fehltag.

Der Betriebsrat hat eine Absprache mit der Geschäftsleitung, bevorzugt Mitarbeiter der gemeinnützigen Zeitarbeitsfirma Gabis zu beschäftigen. Mit der Firma Gabis hat die IG Metall seit 2004 einen Tarifvertrag vereinbart. Zu den acht Gesellschaftern der Firma mit Sitz in Speyer gehören u.a. die Stadt Speyer, der DGB Kreis Vorder- und Südpfalz, der Verein zur Förderung der beruflichen Bildung sowie Gliederungen der katholischen und evangelischen Kirche. Das Besondere: Gabis stellt ausschließlich Arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit bedrohte Menschen ein. Die gemeinnützige Firma hat seit Beginn ihrer Arbeit vor elf Jahren mehr als 1.000 Menschen in Arbeit vermittelt. Klar ist jedoch auch für Gabis: Die Vereinbarung des Betriebsrats mit der Geschäftsleitung von DaimlerChrysler ist die Ausnahme. Ein Stundenlohn von 15,71 Euro hat in der Leiharbeitsbranche Seltenheitswert.

Einige wenige Leiharbeiter kommen von Randstad. Doch auch hier gilt: Der Leiharbeiter bekommt den Daimler-Einstiegslohn. Randstad-Leiharbeiter sollen jedoch die Ausnahme bleiben. »Unser Ziel ist und bleibt, ehemals Arbeitslosen über die Leiharbeit eine Brücke in eine feste Beschäftigung zu verschaffen«, so Rheude.

Bei DaimlerChrysler gilt der Grundsatz: Bei jeder Neueinstellung werden die Leiharbeitsbeschäftigten bevorzugt berücksichtigt. Auf diese Weise sind rund 800 Leiharbeiter unbefristet im Werk übernommen worden. Weil die Zahl der Leiharbeiter in Wörth zurzeit die Quote übersteigt, verhandelt der Betriebsrat über weitere Übernahmen. In der Gesamtvereinbarung des Konzerns ist festgelegt, dass pro Standort nicht mehr als vier Prozent aller Beschäftigten Leiharbeiter sein dürfen.

Weitere Informationen:

Das DaimlerChrysler Werk in Würth gehört zur so genannten Truck Group des DaimlerChrysler Konzerns mit Stammsitz in Stuttgart. In Würth produzieren knapp 10.000 Beschäftigte Lastkraftwagen über 6,5 Tonnen. Der Konzern erwirtschaftete nach eigenen Angaben im Jahr 2006 einen Umsatz von 151,6 Milliarden Euro. Kontakt: Betriebsrat Gerd Rheude, Gerd.Rheude@daimlerchrysler.com

Literatur

- Blanke, T. (2007): Die rechtliche Situation von prekär Beschäftigten. In: Lorenz, F./Schneider, G., S. 55-79.
- Bourdieu, P. (1998): Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neolibérale Invasion. Konstanz.
- Brinkmann, U./Dörre, K./Röbenack, S. gemeinsam mit Kraemer, K. und Speidel, F. (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse, Bonn.
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik (2007): Arbeitsmarkt in Zahlen, Arbeitnehmerüberlassung, 1. Halbjahr 2006, Nürnberg.
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (DGB) (2003) (Hrsg.): Ratgeber Zeitarbeit – Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte. Berlin.
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bundesvorstand (DGB) (2005): Beitrag des DGB zum 10. Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetze – AÜG, Berlin.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2003): Wochenbericht 46/03: Arbeitsbedingungen und Perspektiven von Zeitarbeitern. Bearbeiter M. Kvasnicka und A. Werwatz. Berlin.
- Dörre, K. (2004): Rechte Orientierungen unter Lohnabhängigen. Ursachen, Auswirkungen, Gegenstrategien. In: Beerhorst, J./Demirovic, A./Guggemos, M. (2004) (Hg.): Kritische Theorie im gesellschaftlichen Strukturwandel. Frankfurt a.M., S. 289-317.
- Dörre, K. (2005): Prekariat – Eine arbeitspolitische Herausforderung. In: WSI Mitteilungen, Heft 5, S. 250-258
- Dörre, K. (2007): Die Wiederkehr der Prekarität. Subjektive Verarbeitungen, soziale Folgen und politische Konsequenzen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. In: Lorenz, F./Schneider, G., S. 15-31
- Candeias, M. (2007): Handlungsfähigkeit durch Widerspruchsorientierung. Kritik der Analysen von und Politiken gegen Prekarisierung. In: Klautke, R./Oehrlin, B., S. 43-61
- Castel, R. (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz.
- Dudenhöffer, F./Büttner, C. (2006): Der Wettbewerbsfaktor Zeitarbeit in der Automobilindustrie. In: Ifo-Schnelldienst. Wochenberichte, Jg. 59, H.9, S. 30-36.
- Fuchs, T./Conrads, R. (2003): Flexible Arbeitsformen. Arbeitsbedingungen, -belastungen und Beschwerden – eine Analyse empirischer Daten. Dortmund/Berlin/Dresden.
- Hecker, D./Galais, N./Moser, K. (2006): Atypische Erwerbsverläufe und wahrgenommene Fehlbelastungen. Dortmund/Berlin/Dresden.
- IG Metall Bezirksleitung Berlin-Brandenburg-Sachsen (2007): Sozialreport Zeitarbeit. Berlin.
- IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen (2007): Leiharbeit – wenn schon, dann fair. Eine Kampagne der IG Metall. Düsseldorf.
- IG Metall (1992): »Moderner Sklavenhandel«. Fremdfirmeneinsatz durch Leiharbeit und Werkverträge. Eine Handlungsanleitung für betroffene Betriebsräte und ArbeitnehmerInnen. Frankfurt a.M.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (2007): Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz. Dortmund/Berlin (Kurzfassung der Studie).
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (2006): Kurzbericht 14/19.9.2006. o.O.
- Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung (2007): Report Nr. 19, April 2007. Düsseldorf.
- Keller, B./Seifert, H. (2007) (Hrsg.): Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken. Berlin.
- Keller, B./Seifert, H. (2007): Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: Keller/Seifert 2007, S. 11-25.
- Klautke, R./Oehrlin, B. (2007) (Hg.): Prekarität – Neoliberalismus – Deregulierung. Hamburg.
- Koch, M. (2007): Letzter Ausweg Leiharbeit? Die prekäre Wirklichkeit einer flexiblen Beschäftigungsform. Dortmund.
- Kraemer, K./Speidel, F. (2004): Prekäre Leiharbeit. Zur Integrationsproblematik einer atypischen Beschäftigungsform. In: Vogel 2004, S. 119-153.
- Lorenz, F./Schneider, G. (2007) (Hrsg.): Ende der Normalarbeit? Mehr Solidarität statt weniger Sicherheit – Zukunft betrieblicher Interessenvertretung. Hamburg.
- Lünendonk GmbH (2007): Führende Zeitarbeits- und Personaldienstleistungsunternehmen in Deutschland. Bad Wörrishofen, Stand 22.05.07. URL: www.luenendonk.de/zeitarbeit.php
- Mayer-Ahuja, N. (2003): Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen »Normalarbeitsverhältnis« zu prekärer Beschäftigung seit 1973. Berlin.
- Mückenberger, U. (2007): Folgerungen aus der Krise des Normalarbeitsverhältnisses. In: Lorenz, F./Schneider, G., S. 80-109.
- Promberger, M. (2006): Leiharbeit – Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis. In: WSI Mitteilungen, Heft 5, S. 263-269.
- Promberger, M. (2007): Leiharbeit – Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis. In: Keller/Seifert, S. 127-144.
- Promberger, M./Theuer, S. (2004): Welche Betriebe nutzen Leiharbeit? Verbreitung und Typik von Einsatzbetrieben und Arbeitsumwelten von Leiharbeitern. In: Vogel 2004, S. 34-60.
- Schenck, U. (2004): Arbeitnehmerüberlassung im Rahmen der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte. Zwei Fallstudien über Ursachen und strategische Nutzung. In: Vogel (2004), S. 98-118.

- Schiffbauumfrage 2006: Institut Arbeit und Wirtschaft Universität/Arbeiterkammer Bremen/IG Metall Bezirk Küste (2006): Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau. Ergebnisse der 15. Betriebsrätebefragung September 2006.
- Schobel, P. (2006): San Precario, bitte für uns ... In: Wissenschaftliche Arbeitsstelle des Nell-Breuning-Hauses (Hrsg.): Voll prekär – total normal? Die Arbeitsrealitäten wahrnehmen. Aachen.
- Schröder, E. (2005): Zeitarbeit. Chancen und Risiken für Zeitarbeitnehmer und Kundenunternehmen. Berlin.
- Ulber, J. (2006): AÜG Arbeitnehmerüberlassungsgesetz. Kommentar für die Praxis. Frankfurt a.M., 3. Aufl.
- VBG (2005): Arbeit und Gesundheit Zeitarbeit. Wiesbaden.
- Vitols, K. (2003): Die Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland. Vom Sonderfall zur Normalbranche. In: Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung, Nr. 5. Duisburg.
- Vogel, B. (2004) (Hrsg.): Leiharbeit. Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform. Hamburg.
- Vogel, B. (2005): »Eigentlich wollte ich nie zu einer Zeitarbeitsfirma«. In: Schultheis, F./Schulz, K.: Gesellschaft mit begrenzter Haftung. Zumutungen und Leiden im deutschen Alltag. Konstanz, S. 41-49.
- Wallraff, G. (1988, Neuauf.).: Ganz unten, Köln.
- Wieland, R./Grüne, P./Schmitz, U./Roth, K. (2001): Zeitarbeit optimal gestalten. Spezifische psychische Belastungen bei Leiharbeit. Dortmund/Berlin.
- WSI (2004): Tarifpolitischer Jahresbericht 2003: Konflikt um Tarifautonomie – Kampf um Lohnprozente. Düsseldorf

8.9 Equal Treatment-Monitor – Ein Werkzeug gegen Diskriminierung beim Einsatz von Leiharbeit für Betriebsräte in den Einsatzbetrieben

Der Gesetzgeber hat im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz vorgeschrieben, dass für Leiharbeitnehmer die wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich des Entgelts nicht schlechter sein dürfen als die vergleichbarer Arbeitnehmer des Einsatzbetriebs. Dieses Prinzip heißt aufgrund seines Ursprungs in europarechtlichen Diskussionen »equal pay« (gleiche Bezahlung) und »equal treatment« (gleiche Behandlung). Allerdings kennt das Gesetz sogleich Ausnahmen. Bei Vorhandensein eines Tarifvertrags für den Verleiher oder vorhergehender Arbeitslosigkeit des Leiharbeitnehmers kann abgewichen werden. Faktisch hat diese Ausstiegsoption dazu geführt, dass Leiharbeit weitgehend zu Dumping-Bedingungen eingesetzt wird. Um diesen Zuständen zu begegnen, sind vielfältige Aktivitäten nötig.

Für die Betriebsräte in den Einsatzbetrieben – und nur diese sollen hier berücksichtigt werden – ergibt sich aus dem Gleichbehandlungsgebot und aus spezifischen Gefährdungen für Leiharbeitnehmer und für Stammbeschäftigte Handlungsbedarf. Mit dem *Equal Treatment-Monitor* wird ein Werkzeug vorgelegt, das



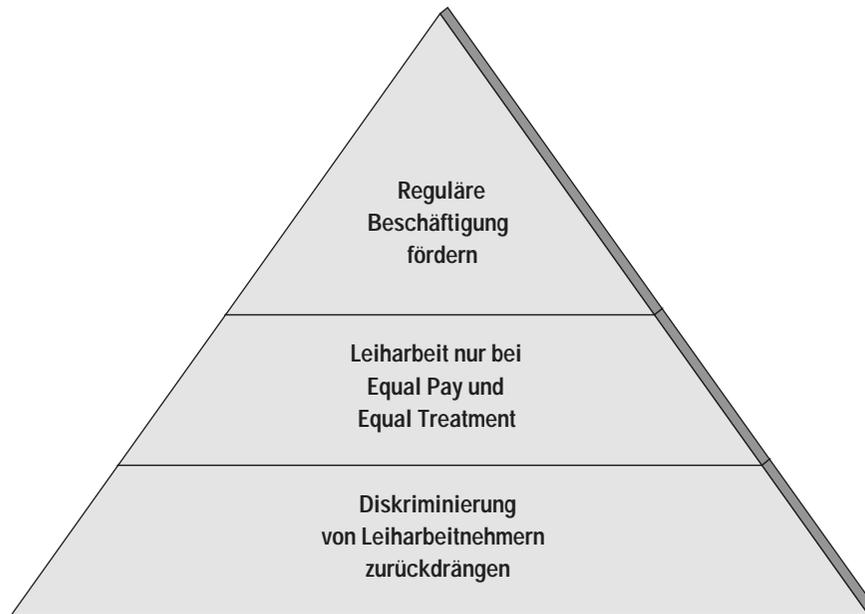
- Diskussionen und Analysen zum Einsatz von Leiharbeit anregen will,
- konkrete Handlungsschritte plan- und umsetzbar werden lässt,
- unterschiedlichen Diskussionsständen, Aktivitätsniveaus von Betriebsräten und Gestaltungsfeldern angepasst werden kann.

Es ist beabsichtigt, das hier vorgestellte Konzept auszuarbeiten und ergänzt um weitere Instrumente als Handreichung erscheinen zu lassen.¹ Als Ziel wird dabei die »Wiedereinbettung« des Leiharbeitnehmers in die Standards des Einsatzbetriebs angestrebt. Am vollständigsten geschieht dies durch die Übernahme im Einsatzbetrieb oder durch »normale« Einstellung bei Personalbedarfen.

Für die vielen Zwischenstufen auf diesem Weg kann der E.T.-Monitor eine Navigationshilfe sein. Die Handreichung wird wie ein Werkzeugkasten zusammengesetzt sein, der Betriebsrat nimmt sich heraus, was der betrieblichen Situation angemessen

¹ Referenz erwiesen werden soll hier einem früheren Versuch, gewerkschaftlicher Betriebspolitik methodische Kompetenz zuzuweisen. Im Rahmen der Humanisierung der Arbeit-Initiative gab es das immer noch inspirierende Instrument »Das 10-Schritte-Programm. Eine Hilfe zur Selbsthilfe für Betriebsräte bei betrieblichen Rationalisierungsvorhaben in der Produktion«. Aktionsmappe im Rahmen des Aktionsprogramms Arbeit und Technik. Der Mensch muß bleiben! Industriegewerkschaft Metall, Frankfurt a.M. 1985.

Übersicht 8.18: Ebenen des Engagements bezüglich der Leiharbeit



ist und zum jeweiligen Problem, zu seinen Möglichkeiten und dem Diskussionsstand im Betrieb und im Betriebsrat passt. Der Betriebsrat kann systematisch oder fallweise vorgehen oder einzelne Instrumente experimentell austesten. Es kommt darauf an, bewusst etwas auszuwählen, das auch leistbar ist.

8.9.1 Vorgehen des Betriebsrats und einsetzbare Werkzeuge

Leitsätze zum Einsatz von Leiharbeit im Betrieb

Der Betriebsrat ist gut beraten, eine grundlegende Diskussion über seine Position zum Einsatz von Leiharbeit im Betrieb zu führen. Ergebnis dieser Erörterung sollten »Leitsätze« sein, an denen er sich bei den Tagesentscheidungen »entlang hangeln« kann.

Dabei sollten auch die möglicherweise widersprüchlichen Interessen und Sichtweisen in der Belegschaft und im Betriebsrat nicht ausgespart werden. Fragestellungen können sein:



- Versteht sich der Betriebsrat auch als Interessenvertreter der Leiharbeitnehmer oder ausschließlich der Stammbeschäftigten?
- Akzeptiert der Betriebsrat Leiharbeit grundsätzlich, nur unter bestimmten Bedingungen oder überhaupt nicht?
- Bedeutet der (künftige oder gegenwärtige) Einsatz von Leiharbeit Unterbietung von tariflichen und/oder betrieblichen Standards der Stammbeslegschaft?
- Bedeutet der (künftige oder gegenwärtige) Einsatz von Leiharbeit akzeptable oder nicht akzeptable Entgelt- und Arbeitsbedingungen für die Leiharbeitnehmer?
- Will der Betriebsrat Leiharbeit zum Gegenstand seiner Arbeit machen?
- Ist es sinnvoll, formale Regelungen (z.B. eine Betriebsvereinbarung) zur Leiharbeit abzuschließen (Quoten, Formulierung von Bedingungen) oder legitimiert und rationalisiert dies eher den Einsatz von Leiharbeit?
- Soll equal pay (gleiche Bezahlung wie vergleichbare Arbeitnehmer im Einsatzbetrieb) absolute Vorbedingung für die Einstellung von Leiharbeitnehmern sein?

Entlang dieser und weiterer Fragen hätte der Betriebsrat eine Position zum Einsatz von Leiharbeit zu entwickeln, die als »Folie« für die dann zu beschließenden einzelnen Schritte dienen kann. Ohne ein solches »Programm« droht die Gefahr, dass im aufreibenden Geschäft der permanenten personellen Einzelmaßnahmen der erforderliche »lange Atem« nicht vorhanden ist. Ergebnisse der Betriebsratsdiskussion können Positionierungen sein wie: Leiharbeit wird unter keinen Umständen vom Betriebsrat akzeptiert, Leiharbeit, die keine Stammarbeitsplätze ersetzt, wird vorübergehend unter equal pay-Bedingungen zugelassen, per Betriebsvereinbarung soll zunächst eine Quote (Anteil von Leiharbeit an allen Beschäftigten) durchgesetzt werden, um die ausgeuferte Leiharbeit zurückzudrängen u.a.m.

Zu den personalpolitischen Leitsätzen des Betriebsrats, seines Selbstverständnisses (»Zuständigkeit auch für die Leiharbeitnehmer«) gehört dann noch eine Vorstellung über die bereitzustellende Arbeitsorganisation des Betriebsrats: Wer ist für die Betreuung der Leiharbeitnehmer zuständig, wer erstellt den Entwurf einer Betriebsvereinbarung, wann findet eine Klausursitzung zur Beratung der oben angesprochenen Fragen statt? Diese Verabredungen müssen handhabbar sein, d.h. neben den bereits bestehenden laufenden Aufgaben des Betriebsrats tatsächlich zu bewältigen sein.

Analyse-Instrumente zum Einsatz von Leiharbeit im Betrieb

Zusätzlich zur Alltagserfahrung ist eine systematische und schriftlich aufgezeichnete Analyse zur Leiharbeitsituation im Betrieb hilfreich. Diese kann für die erstmalige oder kontinuierliche Bestandsaufnahme dienen, ist als Hintergrundmaterial zur Diskussion im Betriebsrat und der Belegschaft verwendbar oder kann zu Präsentationszwecken auf der Betriebsversammlung oder in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber verwendet werden. Gerade bei schnell wechselnden personellen Einzelmaßnahmen oder wenn mehrere Bereiche oder gar Betriebe betroffen sind, birgt eine schlichte Tabelle oder Grafik oftmals überraschende Erkenntnisse. Auch die Möglichkeit, längere Zeitreihen abzubilden, hilft der Argumentation des Betriebsrats. Der Equal Treatment-Monitor ist ein recht umfassendes Analyse-Instrument und gibt zugleich Auskunft über Handlungsbedarfe des Betriebsrats. Hinzu kommen Statistiken über die Entwicklung der Leiharbeit im Betrieb und Checklisten (z.B. »BR-Betreuung LA«, »Arbeitsschutz LA«).

Aktions-Instrumente zum Einsatz von Leiharbeit im Betrieb

Hat der Betriebsrat seine Normen zum Umgang mit Leiharbeit entwickelt und auch Regelungsvorstellungen insgesamt oder für Detailfragen ausgearbeitet, stellt im wesentlichen das Betriebsverfassungsgesetz die bekannten Anspruchsberechtigungen zur Verfügung. Hinzu kommen für spezielle Regelungsanliegen weitere. Die Gefährdungsbeurteilung (Arbeitsschutzgesetz), Informationsansprüche (Arbeitnehmerüberlassungsgesetz) oder Fragen der Tarifbedingungen (Tarifverträge, z.B. ob der Entgeltgrundsatz Leistungslohn geregelt ist) spielen eine wichtige Rolle. Ob Gespräche mit dem Arbeitgeber Lösungen bringen oder Konflikte eingegangen werden sollen/müssen, entscheidet je nach betrieblicher Situation der Betriebsrat.

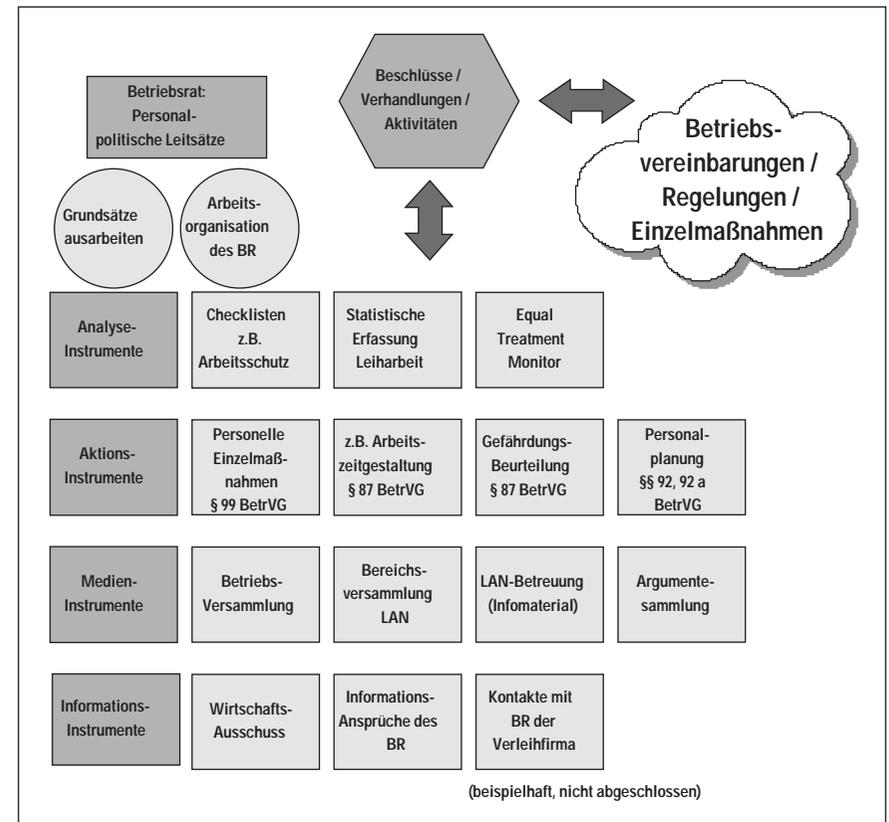
Medien-Instrumente zum Einsatz von Leiharbeit im Betrieb

Ohne Existenz einer öffentlichen Meinung im Betrieb, die den personalpolitischen Leitvorstellungen des Betriebsrats entspricht, sind dessen Handlungsschritte nur äußerst schwer zu entfalten. Dies gilt besonders bei Konflikten mit dem Arbeitgeber, aber auch zwischen Teilen der Belegschaft. Auch braucht der Betriebsrat spezielle Kommunikationskanäle, z.B. zu den Betriebsräten in den Verleihbetrieben. Ein wesentlicher Arbeitsaufwand bei der betrieblichen Regulierung von Leiharbeit wird also in der Nutzung von Medieninstrumenten und Formen von Belegschaftsbeteiligung liegen.

Informations-Instrumente zum Einsatz von Leiharbeit im Betrieb

Die »klassischen« Informationsinstrumente, die im Wesentlichen die Informationspflichten des Arbeitgebers berühren, sind auf die besonderen Anforderungen des

Übersicht 8.19:
Werkzeugkasten Equal Treatment-Monitor: Leiharbeit im Einsatzbetrieb



Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes zu erweitern. In diesem Rahmen stehen auch die Gespräche mit dem Arbeitgeber (Monatsgespräch, Verhandlungen über die Vorschläge des Betriebsrats) zur Thematisierung von Leiharbeit zur Verfügung.

Durchsetzungsstrategien

Der Einsatz der jeweiligen Instrumente kann ganz unterschiedlich gestaltet sein. Ob Gespräche und Verhandlungen allein zielführend sind oder je nach Möglichkeiten ein Beschlussverfahren oder eine Einigungsstelle in Betracht kommt, muss der Betriebsrat beraten und beschließen. Erst zusammen mit einer fallweise zu diskutierenden Strategie des Vorgehens entfalten die einzelnen Instrumente ihre Wirkung.

8.9.2 Equal Treatment-Monitor

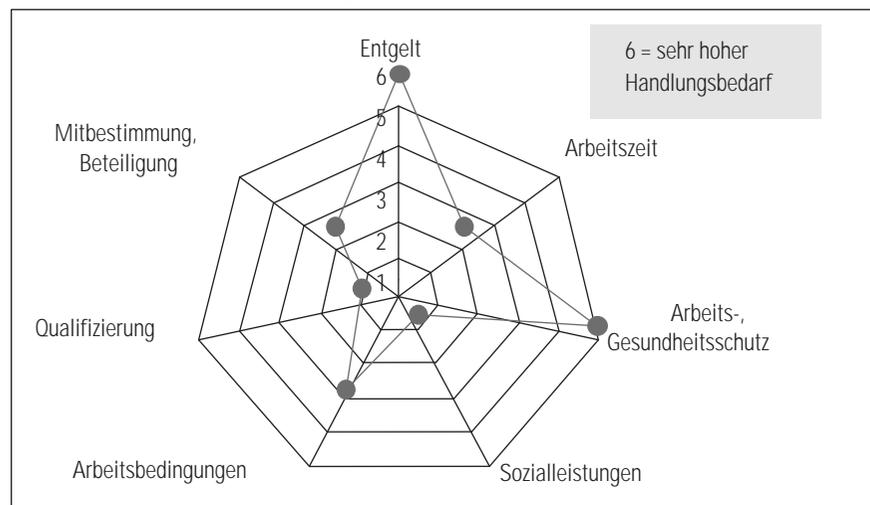
Allgemeine Bemerkungen

Zweck des Equal Treatment-Monitors ist es, eine Hilfestellung zu geben, um gleiche Bezahlung und gleiche Behandlung beim Einsatz von Leiharbeitnehmern durchzusetzen. Dafür werden wichtige Interessendimensionen der Arbeitnehmer untersucht und auf Abweichungen zwischen Stammbeschäftigten und Leiharbeitnehmern abgefragt. Der Monitor kann komplett oder für einzelne Dimensionen benutzt werden und ist bei Bedarf betrieblich ausgestaltbar. Der Equal Treatment-Monitor bietet sich für folgende Betriebsrats-Aktivitäten an:



- zur Selbstverständigung des Betriebsrats,
- zur Analyse der Arbeitsbedingungen von Stammbeschäftigten und Leiharbeitnehmern und deren Unterschiede,
- zum Herausfinden, an welchem Punkt der Betriebsrat beginnen kann,
- zur Erörterung von Forderungen/Lösungsvorschlägen des Betriebsrats,
- als Leitfaden zur Gesprächsführung mit den Leiharbeitnehmern.

Übersicht 8.20: Equal Treatment-Monitor (Handlungsbedarfe beim Einsatz von Leiharbeit)



Es werden keine »objektiven« Vergleichsdaten »gemessen«, der Betriebsrat bewertet jeweils anhand von Fragen die Situation. So erhält man eine Visualisierung der Handlungsbedarfe des Betriebsrats. Bezugssituation ist die eines Referenzarbeitnehmers des Einsatzbetriebes. Sollten für diesen die Arbeitsbedingungen unzureichend sein, zum Beispiel Qualifizierung klein geschrieben werden, dürften keine Differenzen zum Leiharbeitnehmer festgestellt werden. Allerdings bestünde dann ein Problem für die Gesamtbelegschaft und damit ein anderes Handlungsfeld für den Betriebsrat.

Die Skalen folgen den alten Schulnoten: 1 heißt keine oder nur minimale Abweichungen zwischen Stamm- und Leiharbeitnehmer und damit kein Handlungsbedarf für den Betriebsrat, 6 heißt großer Handlungsbedarf. Als Bezugsarbeitnehmer sollte derjenige gewählt werden, dem dem Arbeitseinsatz des Leiharbeitnehmers am nächsten kommt bzw. diejenigen Bedingungen, die gelten würden, wenn ein Stammbeschäftigter diese Tätigkeiten durchzuführen hätte. Allerdings bedeutet eine niedrigere Punktzahl nicht, dass alles in Ordnung ist. Fehlt zum Beispiel persönliche Schutzausrüstung, ergibt sich ein akuter Handlungsbedarf unabhängig von der im Monitor erreichten Punktzahl!

Wie immer gilt auch hier, dass ohne Verantwortlichkeiten für die Durchführung und eine gemeinsame Beratung über die Konsequenzen auch das beste Instrument wirkungslos bleibt.

Dimensionen der Arbeitnehmer-Interessen

In den nachfolgend abgefragten Dimensionen der Arbeitnehmerinteressen erfolgt ein Vergleich zwischen Leiharbeitnehmer und dem jeweils passend gewählten Referenz-Arbeitnehmer der Stammebelegschaft. Dieser Vergleich kommt durch Beantwortung der Fragen in den Tabellen und einer Bewertung durch Vergabe von Punkten zustande. Am Ende geschieht der Eintrag in das oben abgebildete Netzdiagramm und die Diskussion des Betriebsrats über das weitere Vorgehen.

Entgelt

Nach dem Grundsatz »Gleiche Arbeit – Gleiches Entgelt« wird die Entlohnungssituation zwischen Referenz-Arbeitnehmer und Leiharbeitnehmer betrachtet. Dazu unternimmt der Betriebsrat folgendes:

- Er legt den Referenz-Arbeitnehmer mit entsprechender Eingruppierung und Entgeltbestandteilen fest.
- Er ermittelt das tatsächliche Entgelt des Leiharbeitnehmers.

Für den Eintrag in den Monitor wird lediglich das Grundentgelt herangezogen, die Differenz errechnet und für die prozentuale Abweichung Punkte zugeordnet.

	Grundentgelt	Differenz in Euro	Abweichung in %	Punkte
Referenz-AN				
Leih-AN				

- Punkte: bis 2% 1 Punkt
 bis 4% 2 Punkte
 bis 6% 3 Punkte
 bis 8% 4 Punkte
 über 8% 6 Punkte

Die Punktezuordnung ist gesetzt und kann nach betrieblichen Verhältnissen oder Wertungen verändert werden.

In einer weiteren Betrachtung, besonders wenn die Entlohnungsfrage zum Schwerpunkt der Betriebsratstätigkeit werden soll, kann es sinnvoll sein, andere Lohnbestandteile zu vergleichen. Das können sein: Zuschläge für Schichtarbeit, Zuschläge für Mehrarbeit, Feiertagszuschläge, Erschwerniszulagen, zusätzliches Urlaubsgeld, Teil eines 13. Monatseinkommens, vermögenswirksame Leistungen, sonstige betriebliche und tarifliche Zulagen. Auch ist die Frage von Bedeutung, ob der Leiharbeitnehmer im Leistungslohnbereich eingesetzt wird und dies durch seinen Tarifvertrag oder seine Entlohnung berücksichtigt wird.

Arbeitszeit

Die Arbeitszeit der Arbeitnehmer kann sinnvoll nach folgenden Kriterien betrachtet werden:

- Dauer der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit (tägliche Arbeitszeit, wöchentliche Arbeitszeit, Ruhezeit),
- Lage und Verteilung der Arbeitszeit (2-Schicht-Betrieb, 3-Schicht-Betrieb, Dauernachtschicht, regelmäßige Wochenendarbeit),
- Flexibilisierung der Arbeitszeit (Mehrarbeit, Mehrarbeit auch an Wochenenden, Pausen).

Der Betriebsrat stellt jetzt die Arbeitszeitsituation u.a. durch Befragung des Leiharbeitnehmers so fest:

Meine wöchentliche Arbeitszeit im Einsatzbetrieb beträgt:	Referenz-AN	Leih-AN	Abweichung in %	Punkte

- Abweichung/Punkte: bis 5% 1 Punkt
 bis 10% 2 Punkte
 über 10% 4 Punkte

Fragen des Betriebsrats an den Leiharbeitnehmer:

					Punkte
Meine tägliche Arbeitszeit überschreitet 8 Stunden	nie	selten	oft	immer	
	■	■	■	■	
Mehrarbeit leiste ich	nie	selten	oft	immer	
	■	■	■	■	
Es kommt vor, dass ich meine Pausen nicht einhalten kann	nie	selten	oft	immer	
	■	■	■	■	
Ich arbeite regelmäßig auch samstags (und/oder sonntags)	nie	selten	oft	immer	
	■	■	■	■	

Die Antworten »oft« und »immer« werden jeweils mit einem halben Punkt bewertet, für die Antworten »nie« und »selten« gibt es keinen Punkt.

Punkte gesamt:

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Der Betriebsrat beantwortet nach Ermittlung der Situation und Vorschriften folgende Fragen:

			»Nein« = 1 Punkt
Werden LAN bei der Berechnung der Einsatzzeiten von Fachkräften für Arbeitssicherheit und Betriebsärzten berücksichtigt?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erfolgt eine (ausreichende) Unterweisung der LAN über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Werden alle erforderlichen persönlichen Schutzausrüstungen für die LAN bereitgestellt und benutzt, erfolgt eine Einweisung zu deren Verwendung?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die erforderlichen arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen für die LAN durchgeführt worden?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Wurde für die Arbeitsplätze der LAN und ihre speziellen Belastungen eine Gefährdungsanalyse durchgeführt?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind für die LAN Aufsichtspersonen bestellt und sind diese dem LAN bekannt?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Summe		

Sozialleistungen

Hier trägt der Betriebsrat die spezifischen Sozialleistungen des Betriebs in die Tabelle ein. Sie sind dann ggfs. nach ihrer Bedeutung zu gewichten.

Die zu beantwortende Frage lautet: Können die Leiharbeitnehmer an folgenden sozialen Leistungen teilnehmen?

			»Nein« = 1 Punkt
Werkskantine, verbilligte Speisen und Getränke?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Jobtickets für Verkehrsverbünde o.ä.?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Betriebliche Altersvorsorge?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rabatte beim Kauf von Produkten des Unternehmens oder anderer Waren?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kulturelle und sportliche Einrichtungen des Unternehmens?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kindergärten und andere Sozialeinrichtungen?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Summe		

Arbeitsbedingungen

Hier fragt der Betriebsrat nach den Unterschieden bei den Arbeitsbedingungen zwischen Referenz-Arbeitnehmer und Leiharbeitnehmer:

			»Deutlich schlechter« = 1 Punkt
Physikalisch/Chemischen Belastungen, z.B. Lärm, Hitze, Kälte, Lichtverhältnisse, Vibration, Flüssigkeiten, Gase, Dämpfe	gleich	deutlich schlechter	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Psychische Belastungen, z.B. Termin- und Leistungsdruck, Unter/Überforderung, unklare Arbeitsanweisungen, Probleme mit Vorgesetzten	gleich	deutlich schlechter	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zwangshaltungen, Heben und Tragen, z.B. langes Stehen, Bücken, schweres Heben, einseitige Bewegung, Überkopfarbeit	gleich	deutlich schlechter	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Arbeitsorganisation, z.B. unzureichende Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten, selbständiges Arbeiten, kurztaktige Arbeitszyklen	gleich	deutlich schlechter	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sicherheitsgefahren durch Maschinen und in Arbeitsräumen, z.B. Absturzgefährdung, unzureichende Elektrosicherheit, ungeschützt bewegte Maschinenteile	gleich	deutlich schlechter	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Arbeitsplatzgestaltung, z.B. Bewegungsfreiheit im Arbeitsraum, ergonomische Hard- und Softwaresysteme, Mobiliar, technische Arbeitshilfen	gleich	deutlich schlechter	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Summe		

Qualifizierung

Der Betriebsrat beantwortet folgende Fragen:

			»Nein« = 1 Punkt
Gibt es einen Qualifizierungsplanung für LAN vor der Einstellung?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Entspricht die Qualifikation/das Fachwissen des LAN den fachlichen Anforderungen der abgeforderten Tätigkeiten?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es einen hinreichenden Qualifikationsstand des LAN über Betriebsmittel, technische Verfahren und Produkte?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es einen hinreichenden Qualifikationsstand des LAN über die betriebliche Ablauforganisation und den Stellenwert von vor- und nachgelagerten Tätigkeiten?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Erhalten die LAN während der Einarbeitungszeit fachliche Anleitung, haben sie Gelegenheit zum Lernen während der Arbeitszeit?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Werden die LAN in die betriebsüblichen Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Summe		

Mitbestimmung und Beteiligung

Der Betriebsrat beantwortet folgende Fragen:

			»Nein« = 1 Punkt
Hat der Betriebsrat die LAN angesprochen, sie auf ihre Rechte aufmerksam gemacht ggfs. eine Informationsbrochure überreicht?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Behandelt der BR die Einstellung von LAN gemäß § 99 BetrVG auf seinen Sitzungen und fasst Beschlüsse dazu?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hat der BR Sprechstunden für die LAN eingerichtet bzw. sucht er sie regelmäßig am Arbeitsplatz auf?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gibt es eine ausdrückliche Einladung für LANs zu den Betriebs- oder Abteilungsversammlungen, ggf. auch separate Versammlungen für LANs?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hat der Betriebsrat sich ein Zeitkontingent und Verantwortlichkeiten zur Betreuung der LAN eingerichtet?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hat der Betriebsrat den Kontakt zum Betriebsrat der Verleihfirma (soweit vorhanden) aufgesucht zur Verständigung über Fragen der gemeinsamen Betreuung?	Ja	Nein	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Summe		

Zusammenfassung

Nachdem die Punkte in den einzelnen Interessendimensionen ermittelt worden sind, können sie in das Netzdiagramm übertragen werden. Die Handlungsbedarfe für den Betriebsrat werden darin sichtbar. Der Betriebsrat kann sich auf ein Handlungsfeld konzentrieren und ggf. entsprechende Beschlüsse fassen.

9. Gute Arbeit als Querschnittsaufgabe der betrieblichen Interessenvertretung

Günter Kasch

Die Betriebsratsarbeit unterliegt gegenwärtig einem dramatischen Wandel. Dies gilt sowohl für die äußeren Einflussfaktoren, die von den Unternehmen und den politischen Rahmenbedingungen gesetzt werden, für die eigene Arbeitsorganisation wie für die aus den Belegschaften heraus formulierten Ansprüche (im einzelnen dazu: Klebe 2006). Der wachsende Druck kommt aus ganz verschiedenen Richtungen und geballt:

- Die Arbeitgeber setzen massiv verlängerte Arbeitszeiten in den Betrieben durch. An den Geschäftsverlauf angepasste flexible und ungünstige Arbeitszeitlagen, Schicht- und Wochenendarbeit werden weitgehend ohne Rücksicht auf persönliche Belange eingeführt.
- Löhne und betriebliche Lohnniveaus werden mit Hinweis auf die Konkurrenzsituation im Markt und Verlagerungsmöglichkeiten zu Billiglohnstandorten gesenkt.
- Arbeiten in Projekten und engen Zeitkorsetts intensivieren die Arbeitsleistung in Ausmaßen, die bereits als Veränderung von Krankheitsstatistiken wahrgenommen werden können. Phänomene wie »Arbeit ohne Ende« und »burnout« sind weithin bekannt.
- Schon ins Archiv verbannt geglaubte Arbeitsformen feiern die Wiederentdeckung. Kurzzyklische Bandtakte, Über-Kopf-Arbeit oder Fließbandfertigung, im Büro auch in elektronischer Form, haben die Ergebnisse humaner Arbeitsgestaltung an den Rand gedrückt.
- Wettbewerbs- und Standortfragen nehmen einen nie gekannten Umfang der betrieblichen Diskussionen an, verlässliche Planungen werden immer schwieriger.

Unternehmensspaltungen, Fusionen, Eigentümerwechsel, Restrukturierungen handeln nicht nur von überall anzutreffenden betriebswirtschaftlichen Strategien, sondern bestimmen im großen Umfang das Alltagshandeln vieler Betriebsräte. Personalabbau-, Qualifizierungs- und Organisationsfragen werden zum Dauerthema. Hinzu kommt eine Beschleunigung von strategischen Richtungswechseln im Betrieb von bisher nicht gekannter Heftigkeit. Früher in Jahrzehnten gewachsene Beziehungen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung brechen sich an immer kürzeren Personalwechseln in den Führungsetagen und überholten Stellenplänen.

Unternehmerische Entscheidungen, die später als soziale oder personelle Maßnahmen die Tagesordnung des Betriebsrats prägen, werden immer früher und an Orten, die der Mitbestimmung unzugänglich sind, getroffen. Der Betrieb als Bezugsrahmen, in dem die wichtigen Weichenstellungen fallen und wo die Belegschaftsvertretung direkt oder unterschwellig einbezogen ist, existiert in dieser Bedeutung immer weniger. Auch die betriebliche Mitbestimmung, die im wesentlichen den Betrieb als den Raum braucht, in dem zwischen einem entscheidungsbefugten Arbeitgeber und einem kompetenten Betriebsrat Argumente ausgetauscht und Vereinbarungen getroffen werden können, verliert dadurch an Durchsetzungskraft.

Atypische oder prekäre Arbeitsverhältnisse nehmen zu, Fremdvergaben und gestaffelte Zulieferketten bilden die Bedingung dafür, dass gewohnte soziale Standards in Frage gestellt werden können. Zudem ändern sich die Erwartungen der Beschäftigten. Sie wollen ihre individuellen Interessen in verbindlichen Regelungen abgesichert sehen, beteiligt und respektiert werden. Die Repräsentation solcher zerklüfteten, einerseits verletzlichen und gleichzeitig selbstbewussten Belegschaften ist kompliziert und ungewohnt. Die »klassischen« Aufgaben des Betriebsrats, von der Überprüfung der richtigen Eingruppierung über die Kontrolle der Überstunden bis zur Durchsetzung unfallsicherer Maschinen, bleiben bestehen und werden teilweise sogar wichtiger. So kommt es zu einer Verschränkung der Handlungsfelder der Interessenvertretung. Arbeitszeit und Leistungsverausgabung, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz beispielsweise können nicht mehr isoliert voneinander betrachtet werden. In diesem Geflecht differenziertester Probleme gerät der Betriebsrat leicht in die Gefahr der Überforderung und daraus resultierender Resignation. Damit dies nicht passiert, braucht er eine Art »Handlauf« zur Orientierung im Gestrümpf der vielen Aufgaben und Ansprüche. Geeignet für einen solchen »roten Faden« scheint das Themen- und Aufgabenfeld Gute Arbeit zu sein. Es bietet die Chance der Komplexitätsreduzierung, der Eigeninitiative und der Maßstabsetzung gegenüber den Aktivitäten des Arbeitgebers. Eine Reihe von Eigenschaften des Arbeitsfeldes Gute Arbeit ermöglichen und erfordern eine Querschnittsorientierung des Betriebsrats in organisatorischer und inhaltlicher Hinsicht:

- Selbst im hektischen Tagesgeschäft kann das Leitbild Gute Arbeit eine Kontinuität der Betriebsratspolitik gewährleisten. Die Aufgabenfülle lässt sich entsprechend der betrieblichen Ausgangslage und des betrieblichen Konfliktfeldes in überschaubare und durch den Betriebsrat leistbare »Arbeits-Päckchen« portionieren. Die Herangehensweise ist je nach konkreter Aufgabe, Größe oder Möglichkeit des Betriebsrats wählbar: vom zeitlich limitierten Projekt, etwa zur Erfassung psychischer Belastungen unter Einsatz des StressBarometers, über die Einsetzung eines Betriebsrats-Ausschusses zur Neukonzeption der Schichtarbeit bis zur Einzelaufgabe der Betreuung der Leiharbeitnehmer kann

die Arbeitsteilung des Betriebsrats zugeschnitten werden. Auch eine Konzentration auf einzelne Betriebsbereiche ist möglich.

- Bei den vielfältigen Attacken auf soziale Standards im Betrieb kann die Interessenvertretung mit den Werkzeugen und Argumenten von guter Arbeit eine Aufstellung finden, um Verschlechterungen abzuwehren oder, wenn dies nicht möglich ist, wenigstens noch »das Beste herauszuholen«.
- Die Themen der guten Arbeit eignen sich dazu, Gegenstände einer betriebsübergreifenden Diskussion zu sein. Anders als teilweise bei Standort- und Verlagerungsfragen, bei denen nur sehr schwer Konkurrenzgesichtspunkte zwischen den Interessenvertretungen und Belegschaften der betroffenen Unternehmen ausgeklammert werden können, lassen sich hier gemeinsame Anliegen relativ einfach orten und betreiben. Dies geht selbst in internationalen Zusammenhängen. Eine solche Verständigung macht es leichter, dem dann bei Umsetzungsversuchen aufkommenden Gegenwind der Arbeitgeberseite standzuhalten.
- Auch in netzwerkartigen Verbindungen, in denen unterschiedliche Gremien zusammenkommen – Gewerkschaften, Betriebsräte, andere Belegschaftsrepräsentanten –, sollten von allen tolerierte gemeinsame Handlungsfelder und Vorgehensweisen gefunden werden können.
- Für die Themen des Betriebsrats, für die es keine formalen Beteiligungsrechte gibt, bietet sich gute Arbeit als Vehikel an, um eine Einflussnahme zu organisieren. Im »Tandem-Verfahren« lassen sich zum Beispiel für die Einführung neuer Arbeitsorganisation, eines neuen Fertigungsdesigns oder des Aufkommens unterschwelliger Leistungsvorgaben Lösungen erarbeiten und Regulierungen leichter durchsetzen.
- Beteiligung der Beschäftigten ist nicht nur durch die auf Partizipation angelegten Werkzeuge des Projekts Gute Arbeit erreichbar, in vielen Fragen (»Arbeiten ohne Ende«, »Projektarbeit und Stress«) gibt es ohne Beteiligung der Beschäftigten erst gar keine Lösungsmöglichkeiten.
- Bei fragmentierten Belegschaftszusammensetzungen bietet gute Arbeit mindestens eine Minimal-Schnittmenge, die gegenseitige Akzeptanz auch in unterschiedlichen Interessenlagen organisieren hilft. In Bezug auf alternsgerechtes Arbeiten kann ein generationenübergreifendes Wirken im Betrieb organisiert werden.
- Gute Arbeit ist geeignet, der Interessenvertretung einen Maßstab in die Hand zu geben, mit dem die Vorhaben der Geschäftsleitung bewertbar werden. Warum soll der Betriebsrat nicht »Benchmarking« (also Vergleichen seiner Interessenfelder anhand von Kennziffern) im Sinne guter Arbeit praktizieren? Die Interessenvertretung kann zur Selbstverständigung ein orientierendes Leitbild Gute Arbeit entwickeln.

- Es gibt die Möglichkeit für den Betriebsrat, mit seinen Problemen anschlussfähig an wissenschaftliche Beratung und gewerkschaftlichen Austausch zu werden. Im Übrigen ist es möglich, das Handlungsfeld in ein koordiniertes Vorgehen einzubringen, etwa als gewerkschaftliche Kampagne zu bestimmten Themen oder als Arbeitsgemeinschaft verschiedener Betriebsräte am Ort.
- Gute Arbeit erfordert die planvolle Qualifizierung von Betriebsräten und Belegschaften. Dies ist Voraussetzung für Gestaltungsaktivitäten und wirkt gleichzeitig als Kompetenz im Arbeitsprozess.
- Nicht zuletzt veranlassen die Themenfelder von guter Arbeit selbst zu einem integrierenden Blick: Gedanken um altersgerechtes Arbeiten führen unausweichlich zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung und der Ergonomie. Damit »verlinken« sich gegebenenfalls auch verschiedene Einzelinitiativen, Arbeitsgruppen oder Ausschüsse des Betriebsrats, Gesamtbetriebsrats oder des Euro-Betriebsrats wieder.

Ein weiteres Argument für die Installation von guter Arbeit als Querschnittsaufgabe der Interessenvertretung ist die Bedeutung der berührten Themen für die Belegschaften und damit die Betriebsratsarbeit. Die Mehrzahl der in einer repräsentativen Umfrage von Betriebsräten für sie als wichtig genannten Probleme beziehen sich auf gute Arbeit. Damit erhält dieses Arbeitsfeld nicht nur als Querschnitts-, sondern auch als vordringliche Aufgabe einen hohen Stellenwert.

Die Ordnung seiner Tätigkeit entlang der Gestaltungsprinzipien und Themenfeldern von guter Arbeit initiiert kein »Zusatzgeschäft« für den Betriebsrat, quasi »on top« zu seinen ohnehin schon zahlreichen Aufgaben. Sie können diese vielmehr systematisieren und ermöglichen auch im labilen Umfeld die Entfaltung der durch das Betriebsverfassungsgesetz gesetzten Verpflichtungen.

Das Engagement des Betriebsrats in diesen Fragen bietet auch die Chance zu erfolgreichen Arbeiten. Nach wie vor gibt es für die Arbeitsgestaltung einen großen Vorrat an wirkungsmächtigen Rechten. Das Betriebsverfassungsgesetz, das Arbeitsschutzgesetz, arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und Rechtsprechung bieten verbrieft Durchsetzungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel 4). Die steigende Zahl von »Best Practice«-Beispielen, also gelungenen betrieblichen Projekten, belegt, dass Betriebsräte selbst in Krisensituationen positive Veränderungen für die Belegschaften erreichen können. »Wenn bei meiner Arbeit Qualität und Einkommen stimmen, meine Leistung anerkannt wird und ich am Ende gesund in Rente gehen kann«, so benannte ein Delegierter des IG Metall-Gewerkschaftstages 2003 seinen Anspruch an gute Arbeit. Dazu Beiträge zu leisten unter den oben beschriebenen schwierigen und im Umbruch begriffenen Bedingungen, ist eine echte Herausforderung für Betriebsräte, allerdings nicht die schlechteste.

Übersicht 9/1:

Problembereiche der Betriebsratsarbeit in den befragten Betrieben seit Anfang 2003 (in %)

2004/2005	
Arbeitsschutz/Gesundheitsförderung	74
Weiterbildung	66
Riester-Rente/betriebliche Altersversorgung	62
Erhöhung des Leistungsdrucks	60
Beschäftigungssicherung	59
Änderungen der Arbeitsorganisation	57
Zielvereinbarungen/Mitarbeitergespräche	56
Altersteilzeit	53
Personalabbau	53
Verschlechterung des Betriebsklimas	52
Zunahme von Überstunden	52
Kündigungsschutzfragen	46
Einführung neuer Arbeitszeitformen	46
Einführung neuer Techniken	44
Wünsche der Beschäftigten nach flexiblen Arbeitszeiten	42

nach Häufigkeitsangaben der Betriebsräte; Mehrfachnennungen möglich (Auszug);
Quelle: WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05; nach: Schäfer (2005)

Literatur

- Klebe, T. (2006): Die Zukunft der Betriebsratsarbeit. Ein Ausblick. In: Arbeitsrecht im Betrieb 9/2006, S. 558-565.
- Schäfer, C. (2005): Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – Ein Überblick. In: WSI-Mitteilungen, Heft 6, S. 291-300,

10. Gute Arbeit als gesellschafts-, sozial- und tarifpolitischer Auftrag

Klaus Pickshaus/Hilde Wagner

10.1 Arbeitspolitik im Kontext gesellschaftlicher und (sozial)politischer Prozesse

Dass Arbeitspolitik derart unter Druck geraten ist, geht – wie ausgeführt – auf den Umbruch von Ökonomie und Arbeit und in diesem Zusammenhang nicht zuletzt auch auf die wirtschafts-, gesellschafts- und sozialpolitischen Weichenstellungen der vergangenen Jahre zurück. Wenn die Politik die zügellosen Wettbewerbskräfte stärkt und den Sozialstaat schwächt, wird das Fundament für humane Arbeitspolitik im Betrieb brüchig. Denn die Welt außerhalb des Betriebes wirkt auf die Beschäftigten und auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse ein. »Der Betrieb ist nur zu interpretieren im Netz von Politik« (Narr, zitiert nach Lehndorff 2006: 12). Wenn dieser Satz stimmt, stellt sich in der Tat die spannende Frage, ob dann nicht die Schlussfolgerung nahe liegt, »dass der Betrieb auch nur zu verändern sei im Netz von Politik?« (Lehndorff, ebd.)

Das »Netz von Politik« ist als weit gespanntes zu verstehen. Es umfasst das politische Handeln der Akteure im Betrieb, das unmittelbar auf den Arbeitsprozess und die Institutionen im Betrieb bezogen ist, ebenso wie das politische Handeln der Akteure außerhalb des Betriebes. Arbeitspolitik findet im Betrieb statt, über ihre Orientierung wird allerdings nicht im Betrieb allein, sondern auch in verschiedenen gesellschaftlichen Arenen außerhalb gerungen und entschieden.

Diesen Zusammenhang bestätigt auch der Blick in die Vergangenheit auf die Humanisierungsoffensive und Humanisierungsprogramme der 1970er Jahre, deren Entpolitisierung im darauf folgenden Jahrzehnt und die Entwicklung der Nachfolgeprogramme »Arbeit und Technik« und »Innovative Arbeitsgestaltung« sowie der Blick auf die humanisierungspolitischen Erfahrungen in anderen Ländern, die wir in Kapitel 2 vorgenommen haben. Wenn uns also die Vergangenheit und die Gegenwart lehrt, dass innovative und humane Arbeitspolitik ein gesellschafts- und sozialpolitisches Fundament benötigt, dann sind die Gewerkschaften auch gefordert, sich für unterstützende, entwicklungsförderliche und zukunftsfrüchtige Optionen in den maßgeblichen Politikfeldern einzusetzen.

10.1.1 Unternehmens-, Branchen- und Industriepolitik

»Besser statt billiger« lautet ein Strategieansatz in der IG Metall, der darauf zielt, den Downsizing- und Deregulierungsstrategien der Arbeitgeber alternative, zukunftsweisende Entwicklungskonzepte entgegenzusetzen. Statt weiter in die Sackgasse von Cost Cutting zu rennen, soll das Management unter Druck gesetzt werden, mit zukunftsorientierten Innovationsstrategien für die Verbesserung der Wettbewerbssituation zu sorgen. Durch die Abkehr vom Kostensenkungspfad und die Hinwendung zum Produktivitätspfad sollen entwicklungs- und wettbewerbsfähige Konstellationen für Unternehmen und Arbeitnehmer geschaffen werden, die beschäftigungs-, verteilungs- aber auch arbeitspolitisch nutzbar sind. Diese Strategie setzt auf eine Revitalisierung der gewerkschaftlichen Unternehmenspolitik. Sie geht vom Betrieb aus, dort sollen gewerkschaftliche Erfolge und damit der Gebrauchswert der Gewerkschaft wieder erfahrbar werden. Daran schließen auch organisationspolitische Überlegungen an: die Partizipation an arbeits- und verteilungspolitischen Fortschritten soll strikter an die Mitgliedschaft in der Organisation gebunden werden.

Risiken von »Besser statt Billiger«-Strategien zur einzelbetrieblichen Wettbewerbssicherung liegen auf der Hand: Ohne eine Verknüpfung mit überbetrieblichen Standards guter Arbeit kann eine erfolgreiche Anwendung des Innovationskonzepts den Rationalisierungsdruck in den Unternehmen auf eine solche Weise erhöhen, dass auch ohne offenen Bruch mit Tarifverträgen der Druck auf die Leistungsbedingungen und Arbeitszeiten zu einer massiven Beeinträchtigung der Gesundheit und Lebensqualität der Beschäftigten führt. Zudem droht in ökonomischen Situationen stagnierender Binnenmärkte die Wiederherstellung bzw. Steigerung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit immer auf Kosten konkurrierender Unternehmen zu gehen, deren Belegschaften ggf. in der gleichen Gewerkschaft organisiert sind. Um zu verhindern, dass das Konzept sich in Sinne einer immer schneller drehenden Wettbewerbsschraube als Problemverschärfer erweist, muss es ferner mit Abstimmungsprozessen zwischen den Belegschaften in Konkurrenzzusammenhängen verbunden werden. Es reicht nicht aus, neue Innovationspfade zu beschreiten und im Falle von Produktinnovationen auf die Öffnung neuer Märkte zu setzen. Vielmehr muss der Druck der Konkurrenz durch abgestimmte Vorgehensweisen mit den Beschäftigten und ihren Interessenvertretern in den jeweiligen Branchen bearbeitet und abgemildert werden. Gestaltende Unternehmenspolitik ist mit gewerkschaftlicher Branchenpolitik und darüber hinaus mit industriepolitischen Ansätzen zu verbinden, die auf nachhaltige Entwicklung anstatt auf kurzfristige Sanierungserfolge, einen verbesserten Cash flow oder schlicht höhere Kapitalrenditen setzen. Diese Politikansätze sind – wie oben angemerkt – mit Maßnahmen für gute Arbeit zu verknüpfen, damit sie den Beschäftigten mittelfristige Perspektiven eines befriedigenden und gesunden Arbeitslebens bieten.

10.1.2 Wachstums- und innovationspolitisches Sofortprogramm

Die IG Metall ist sich bewusst, dass weder einzelbetriebliche oder auch branchenweite Innovationskonzepte noch das Konzept Gute Arbeit alleine ausreichen, um die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen. Innovative Arbeitspolitik und eine neue Qualität der Arbeit brauchen gesellschaftliche und politische Rahmenbedingungen, die geeignet sind, *mehr* und *bessere* Arbeitsplätze zu schaffen. Deshalb ist eine neue Wirtschafts- und Finanzpolitik gefordert. Um die notwendigen Maßnahmen zu bündeln, hat die IG Metall ein wachstums- und innovationspolitisches Sofortprogramm vorgeschlagen, das von der Regierung umgesetzt werden sollte. Eckpunkte dieses Programms sind:

- Erstens öffentliche Zukunftsinvestitionen, um die Binnennachfrage zu stärken und die Produktionsbedingungen der Unternehmen zu verbessern. Die öffentlichen Investitionen müssen mindestens auf das europäische Durchschnittsniveau von 2,5% des Bruttoinlandsprodukts angehoben werden. Das würde eine dauerhafte Erhöhung in Deutschland um jährlich 20 Mrd. Euro erfordern. Investiert werden sollte vor allem in Bildung, Kinderbetreuung, Gesundheit, Kommunikation sowie integrierte Systeme von Waren- und Personenverkehr und Umweltschutz.
- Zweitens ein umfassendes sozialökonomisches Innovationskonzept. Die Ausgaben von Bund und Ländern in Forschung, Entwicklung und Hochschulen, aber auch in Vorschulen und Schulen müssen deutlich erhöht und verstetigt werden. Eine Initiative zur Sicherstellung qualifizierter Ausbildungsplätze für alle unter finanzieller Beteiligung aller Unternehmen im Rahmen einer Umlagefinanzierung ist ebenfalls unumgänglich.
- Drittens geht es um eine aktive Arbeitsmarktpolitik, um Sozialdumping zu bekämpfen und Arbeitslosen eine Chance zu eröffnen. Hartz IV ist grundlegend zu korrigieren und die besondere arbeitsmarktpolitische Förderung jüngerer und älterer Arbeitsloser deutlich zu verstärken. Niedrig- und Armutslöhne, die Ausweitung der unsicheren Beschäftigungsverhältnisse oder der Zwang jeden Job anzunehmen, sind weder sozial gerecht noch führen sie zu mehr Beschäftigung.
- Viertens: Das alles greift viel zu kurz, wenn nicht auch die solidarische Erneuerung des europäischen Sozialmodells vorangetrieben wird. Notwendig ist eine europaweit koordinierte Beschäftigungspolitik. Alle Akteure auf nationalstaatlicher und europäischer Ebene sind angehalten, ihre wirtschafts- und finanzpolitischen Aktivitäten auf die Schaffung von mehr und besseren Arbeitsplätzen abstimmen.

10.1.3 Sozialpolitik

Durch die neuen Entwicklungen gewinnen die Schnittflächen zwischen Arbeits- und Lebenswelt objektiv wie subjektiv an Bedeutung. Dies gilt auch für die Politik- und Handlungsfelder, die in diesen Sphären angesiedelt sind. Ein wichtiges Politikfeld, das Rahmenbedingungen für die Arbeitspolitik setzt, ist die außer- bzw. überbetriebliche Sozialpolitik. Damit sich die Beschäftigten in den Betrieben selbstbewusst und mutig für ihre Interessen an guter Arbeit einsetzen können, ist wohlfahrtsstaatliche Unterstützung statt fragiler Eigenvorsorge notwendig.

Dabei werden sich die sozialen Sicherungssysteme stärker als heute auf den Wandel der Erwerbsbiografien einzustellen haben. Wer früher sein Berufsleben in abhängiger Beschäftigung begann, führte es – in der Regel – auch ohne Unterbrechung so zu Ende. Gleiches galt für Selbständige. Heute ist der Wechsel zwischen abhängiger und selbständiger Tätigkeit, zwischen Teil- und Vollzeitarbeit, zwischen hoch- und niedrigentlohnter Arbeit, immer häufiger unterbrochen durch Phasen von Arbeitslosigkeit, fast schon zur Normalität geworden. Nicht immer ist dieser Wechsel auf Zwänge zurückzuführen, mitunter entspricht er durchaus den sich im Laufe der Biografie wandelnden Erwerbsneigungen der Menschen. Auch darauf haben die sozialen Sicherungssysteme zu reagieren. Gefordert sind vor allem soziale Optionsregelungen einer Gestaltung von Unterbrechung, Dauer, Lage und Verteilung von Erwerbsarbeit, ohne dass es zu einer Gefährdung der sozialen Sicherung kommt. Das bedeutet, dass neben dem Normalarbeitsverhältnis weitere sozial geschützte Wahlmöglichkeiten im Sinne regulierter Optionen zur Verfügung gestellt werden müssten, deren Wahrnehmung ohne geschlechtsspezifische Diskriminierungen zu gewährleisten wäre.

Auch um betrieblichen und tarifpolitischen Initiativen zur Eindämmung und Regulierung von prekärer Beschäftigung Nachdruck zu verleihen, ist eine sozialpolitische Flankierung unabdingbar. Die tatsächliche Entwicklung geht allerdings mit dem Rückbau sozialstaatlicher Leistungen und Schutzrechte in die entgegengesetzte Richtung. Agenda 2010 und Hartz IV sind Gegenprogramme zu guter Arbeit, auch wenn neuerlich Marketingstrategien dies verschleiern sollen.

Die auf dem neosozialdemokratischen Leitbild eines »aktivierenden Sozialstaats« beruhende Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik läuft auf einen gezielten und systematischen Ausbau eines geringer geschützten Niedriglohnssektors hinaus. Die durch Aktivierungsstrategien zu besetzenden Arbeitsplätze sind in der Regel keine produktiven Hochlohnarbeitsplätze in Zukunftssektoren. Da »prinzipiell jede Arbeit zumutbar ist« (so der ehemalige Wirtschafts- und Arbeitsminister Wolfgang Clement), werden die Sanktionen bei Ablehnung von angebotenen Arbeitsplätzen verschärft. Kriterien der Qualität der Arbeit, Berufsschutz, vorhandene Kompetenzen oder Ansprüche verlieren weitestgehend an Bedeutung.

Eine gewerkschaftliche Reformstrategie wird deshalb vor allem auch eine Anti-Prekarisierungspolitik einfordern müssen, die die Abhängigkeit der Einzelnen vom Markt reduziert und nicht wie gegenwärtig erhöht.

10.1.4 Initiative neue Qualität der Arbeit und Forschungsförderung

Eine Initiative für gute Arbeit braucht eine gesellschaftliche Resonanz und dafür auch staatliche Unterstützung, einschließlich entsprechender Forschungsförderungen. Die 2001 vom Bundesarbeitsministerium ins Leben gerufene »Initiative Neue Qualität der Arbeit« (INQA) ist deshalb auch von der IG Metall begrüßt worden. Mit dem Projekt Gute Arbeit sollte dazu auch ein eigenständiger Beitrag erbracht werden (vgl. Pickshaus/Urban 2004).

Allerdings hat das Motto von INQA (»Gemeinsam handeln – jeder in seiner Verantwortung«) seit dem Start der Initiative divergierende Interpretationen erfahren. Während viele Akteure, darunter vor allem die Gewerkschaften, mit dem ersten Teil des Mottos (»gemeinsam handeln«) konkrete Erwartungen an eine bessere und verbindlichere Koordination auf zentralen drängenden Handlungsfeldern verbanden, verschob sich insbesondere im federführenden Ministerium der Akzent immer mehr dahingehend, von den beteiligten Akteuren Eigenleistungen einzufordern. Nach wie vor wird die unverzichtbare initiiierende und koordinierende Rolle des Staates nicht ausreichend wahrgenommen – und dies in einer Arbeitsschutzlandschaft, die von sehr unterschiedlichen und zum Teil differierenden Interessen- und Akteurskonstellationen (staatliche Arbeitsschutzverwaltung, Unfallversicherungen, Krankenkassen, Sozialpartnerorganisationen usw.) geprägt ist. Mit der »Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie« ist hier allerdings seit dem Jahre 2007 ein neuer Ansatz verbindlicher Koordination sichtbar.

Damit INQA mehr als eine »Einsammelveranstaltung« beliebiger Einzelaktivitäten der verschiedenen Akteure werden kann, erfordert dies nach Meinung der IG Metall vor allem bedeutend größere politische und finanzielle Investitionen der Bundesregierung und des verantwortlichen Ministeriums, als sie bisher spürbar sind.

Hinzu käme eine wesentlich stärkere Förderung von Arbeitsforschung. Da die Qualität der Arbeit ein Schlüssel zu Innovation und sozialer Nachhaltigkeit ist, ist eine praxis- und gestaltungsorientierte Arbeitsforschung unverzichtbar. Sie nicht einzuschränken, sondern auszubauen wäre ein Gebot der Stunde. Die Arbeitsforschung mit all ihren Fachdisziplinen (Arbeitswissenschaft, Arbeitspsychologie, Industriesoziologie usw.) hat seit den 1970er Jahren ein hohes professionelles Potenzial entwickelt. Dies ist auch ein Ergebnis der Forschungsförderung und der praktischen Zusammenarbeit der Wissenschaft mit Unternehmen im Rahmen der Programme zur »Humanisierung der Arbeit«, »Arbeit und Technik« sowie »innovativen Arbeitsgestaltung und Dienstleistung«.

Die gegenwärtigen Umbrüche in der Arbeit mit ihren ambivalenten Folgen erzeugen nicht weniger, sondern mehr Anforderungen an ihre wissenschaftliche und gesellschaftspolitische Bearbeitung. Die Probleme der neuen Arbeitswelt können weder von den Beschäftigten noch den Unternehmen allein bewältigt werden. Ohne staatliche Förderung ist die bestehende Infrastruktur der Arbeitsforschung nicht aufrechtzuerhalten, geschweige denn weiter zu entwickeln.

Die Arbeitsforschung ist ein wesentliches Element gesellschaftlicher Innovationspolitik und daher gerade gegenwärtig unverzichtbar. Sie muss weiter ausgebaut werden. Eine Initiative für gute Arbeit erfordert eine Begleitung durch eine leistungsfähige Arbeitsforschung.

10.2 Gute Arbeit als tarifpolitische Aufgabe

Einen weiteren wichtigen Rahmen für arbeitspolitisches Handeln steckt die Tarifpolitik ab. Dass es in den 1990er Jahren eine deutliche Trendwende in den Ausgangsbedingungen für Tarifpolitik wie für Gewerkschaftspolitik insgesamt gab, haben wir mit den Stichworten: neue globale Konkurrenz, verschärfter Erpressungsdruck in den Unternehmen, zunehmender »Kontrollverlust« bezogen auf die Effektiventgelte und tatsächlichen Arbeitszeiten und mit den Folgen für Arbeitspolitik in Kapitel 2 bereits beschrieben. Die Tarifpolitik wird durch diese neuen Entwicklungen auch in ihren klassischen Kernfeldern Arbeitszeit- und Leistungs politik neu herausgefordert.

Unter den neuen Vorzeichen lösen sich die Grenzen zwischen Arbeits- und Lebenswelt immer stärker auf. Insbesondere durch die Flexibilisierung der Arbeit vergrößern sich die Schnittflächen zwischen diesen Sphären. Am deutlichsten wird dies dort, wo in der Vergangenheit die Grenze zwischen den Sphären verlief: Während früher die Arbeitszeit mit Verlassen der Arbeitsstelle endete und das Privatleben begann, kosten heute ausufernde Arbeitszeiten »Lebenszeit«, wird das Privatleben durch den unregelmäßigen Rhythmus der flexiblen Arbeitszeiten bestimmt und auch der Arbeitsort wechselt häufig oder dringt in das Privatleben ein, z.B. wenn Arbeit mit nach Hause genommen wird.

Gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik muss sich unter diesen Bedingungen verstärkt um das tatsächliche Zeithandeln der Beschäftigten, um ihre individuellen Zeitpräferenzen kümmern und Öffentlichkeit herstellen über Zeitprobleme und -konflikte im Betrieb. Kollektivvertragliche Regelungen der Arbeitszeit sind weiterhin wichtige Hilfestellungen, sie können die Einzelnen unterstützen, selbst Grenzen zu ziehen und sollten so gestaltet sein, dass sie den Beschäftigten mehr individuelle Handlungsmöglichkeiten bieten (»Haltegriffe«).

Vor dem Hintergrund der Intensivierung der Arbeit und des demografischen Wandels und dem Tatbestand, dass mit ca. drei Prozent nur ein verschwindend geringer Anteil der Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie 60 Jahre und älter ist, verfolgt die IG Metall das Ziel, Konzepte alternsgerechter Arbeitszeiten umzusetzen. Dieser Ansatz nimmt die gesamte Erwerbsarbeitszeit in den Blick. Dabei stehen tarifvertragliche und betriebliche Maßnahmen auf der Tagesordnung, die es den Beschäftigten gestatten, ihr Erwerbsleben gesund und qualifiziert bis zum Renteneintrittsalter bewältigen zu können. Als Baustein hierzu waren z.B. in der Tarifrunde Stahl 2006 für einen »Tarifvertrag alternsgerechtes Arbeiten« von Seiten der IG Metall – zusätzlich zu den erreichten Regelungen, die für alle Betriebe zum Beispiel Altersstrukturanalysen vorsehen – auch geringere Arbeitszeiten für besonders belastete Beschäftigtengruppen vorgesehen. Diese wurden von den Arbeitgebern abgelehnt. In Zukunft werden jedoch spezifische Formen der Arbeitszeitverkürzung für definierte Beschäftigtengruppen eine wichtigere Rolle spielen, z.B. für die gesundheitlich besonders belasteten Beschäftigten in Nacht- und Wechselschichtarbeit. Gerade in Arbeitsbereichen mit anstrengenden physischen und/oder hohen psychischen Anforderungen müssen Arbeitszeiten mit einem belastungsnahen Ausgleich ermöglicht werden (Fergen 2007, Jentgens/Wagner 2007).

Eine neue arbeitszeitpolitische Offensive wird mit einem integrierten Konzept versuchen müssen, die Hegemonie über die Arbeitszeitfrage in den Betrieben und in der Gesellschaft zurück zu gewinnen. Dabei können auch politische und gesetzliche Initiativen eine wichtige Unterstützung bieten. Auf Seiten der IG Metall sollte eine solche Initiative mehreres einschließen: erstens die Arbeitszeitfrage als einen Bestandteil eines umfassenden arbeitspolitischen Konzepts von Guter Arbeit (»der Arbeit wieder ein gesundes Maß geben«) zu entwickeln und zweitens dies mit der Frage der Leistungsregulierung und Arbeitsgestaltung zu verknüpfen. Und schließlich erfordert Arbeitszeitpolitik einen Konsens, der Geschlechterdemokratie berücksichtigt und Fragen der Mitbestimmung über die Lage und Verteilung, die Planung der Arbeitszeit und Fragen ihrer Verteilung im Lebensverlauf stärker in den Mittelpunkt rückt. Angesichts des stark gewachsenen Bedürfnisses nach besserer Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebenszeit ist ein Abschied vom Monopol des Modells einer lebenslangen, gleich verteilten und standardisierten Arbeitszeit als allgemeinverbindliche Normalität angesagt. Dies schließt auch die Möglichkeit optionaler und abgesicherter, phasenweiser Ausstiegsmöglichkeiten aus der Erwerbsarbeit (z.B. für Kindererziehung, Fortbildung, Pflegezeit usw.) ein.

Wenn künftig eine optionale Arbeitszeitpolitik wichtiger wird, steigt auch der Bedarf an einer umfassenden sozial- und gesellschaftspolitischen Flankierung, da angesichts der heutigen Struktur der sozialen Sicherungssysteme kürzere Wochen- und Lebensarbeitszeiten sowie Teilzeit und gewollte Arbeitsunterbrechungen mit

oftmals erheblichen sozialen Notlagen verknüpft sind. Die Realisierung solcher Optionen schließt zudem ein, dass eine entsprechende gesellschaftliche Infrastruktur, z.B. für Kindererziehung und Pflege, geschaffen wird. Neue tarifliche Regelungen müssen also Hand in Hand gehen mit gesellschaftspolitischer Flankierung.

Im genuin gewerkschaftlichen Handlungsfeld Betrieb ist die Länge der Arbeitszeit und ihre Gestaltung wie ausgeführt eng mit Fragen der Leistungs- und Arbeitspolitik verknüpft. Die Leistungsbedingungen haben sich enorm verschärft – allein schon deshalb ist die IG Metall gefordert, gewerkschaftliche Leistungs- und Arbeitsgestaltung wieder zu einem Schwerpunkt zu machen. Einen tarifpolitischen Rahmen hierfür bieten die neuen Entgelttarifverträge, die in allen Bezirken abgeschlossen wurden (vgl. Kapitel 6.4). Ob sie für eine leistungspolitische Initiative genutzt werden, hängt allerdings nicht zuletzt von den Entscheidungen der Akteure in den Betrieben ab. Angesichts der massiven »Optimierungsprogramme«, die derzeit in den Betrieben gefahren werden, signalisieren zahlreiche Belegschaften und Betriebsräte ein neues Interesse an einer Mitwirkung bei der Gestaltung ihrer Arbeit und Leistung.

Eine Schwerpunktsetzung auf diese Felder steht auch deshalb auf der Tagesordnung, weil zukünftig gewerkschaftliche Betriebs- und Tarifpolitik nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie von den Mitgliedern wirklich getragen wird, also mitgliedernah stattfindet. Erfolg in der Tarifpolitik und die Frage, ob Verhandlungsergebnisse im Betrieb wirklich umgesetzt und gelebt werden, ist mehr denn je eine Frage der Stärke und Auseinandersetzungskraft im Betrieb. Qualitative Tarifpolitik, die sich eng an den Interessen der Mitglieder orientiert, kann dazu beitragen, dass diese Kraft wächst.

Um aus der Defensive herauszukommen, ist eine machtpolitische Neufundierung in den gewerkschaftlichen Kernfeldern der Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik notwendig. Doch eine Begrenzung auf diese Felder wäre kurzschlüssig. Denn gerade in einer Zeit des Umbaus des arbeitsschützenden Wohlfahrtsstaates in einen kapitalfördernden Wettbewerbsstaat, in einer Zeit der »Vermarktlichung« aller Lebensbereiche, der Entgrenzung und Flexibilisierung, ist die Stärkung des politischen Mandats der Gewerkschaften dringlicher denn je. Nur durch eine selbstbewusste Vertretung der Anforderungen an eine flankierende Politik und einen integrierten Ansatz, der auf eine neue Balance von Interessenvertretung in Betrieb und Gesellschaft zielt, wird eine umfassende Vertretung der Interessen der Beschäftigten zukünftig erfolgversprechend sein. In diesem Sinne ist dem eingangs formulierten Satz zuzustimmen: Der Betrieb ist nur zu verändern im Netz von Politik. Ob es gelingt, die gewerkschaftliche Durchsetzungsmacht in Betrieb und Politik zu stärken, wird zum Prüfpunkt für die Fähigkeit der Gewerkschaften, auch unter den Bedingungen des neuen, flexiblen Kapitalismus ihre ureigene Aufgabe der umfassenden

Vertretung der Interessen der Lohnabhängigen bewältigen zu können. Eine Anforderung, an deren Einlösung sich ihre Zukunftsfähigkeit erweisen wird.

Literatur

- Fergen, A. (2007): Schlechte Zeiten – gute Zeiten, in: Peter, G. (Hrsg.) Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg, S. 95-116.
- Jentgens, B./Wagner, H (2007): Probleme und Perspektiven der Arbeitszeitpolitik aus dem Bereich der IG Metall, in: WSI-Mitteilungen, Heft 4, S. 221-225.
- Lehndorff, S. (Hrsg.) (2006): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Berlin.
- Pickshaus, K./Urban, H.-J. (2004): »Gute Arbeit« – eine arbeits- und gesundheitspolitische Initiative der IG Metall, in: ARBEIT. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 3, S. 220-228.

11. Gute Arbeit als strategisches Feld der Gewerkschaftspolitik

Klaus Pickshaus

11.1 Gute Arbeit im Rahmen einer gewerkschaftlichen Revitalisierung

In den letzten Jahren hat die Strategiedebatte in den Gewerkschaften ein neues Gewicht erlangt. Ursache ist sicherlich die tiefe strukturelle Defensive der Gewerkschaften, die nicht zuletzt in verteilungspolitischen Niederlagen, in vielen betrieblichen Erpressungserfahrungen und im Rückgang der Mitgliedszahlen einen Ausdruck findet. In den aktuellen Strategiedebatten spielt mittlerweile aber immer mehr die Frage eine Rolle, auf welchen Feldern der Tarif-, Betriebs- oder Gesellschaftspolitik und mit welchen Konzepten Wege aus dieser Defensive aufgezeigt werden könnten.

Eine solche Diskussion ist auch vom Projekt Gute Arbeit angestoßen worden (Detje/Pickshaus/Urban 2005). Unter dem Begriff einer »gewerkschaftlichen Revitalisierung« werden – auch gespeist durch Anregungen aus den angelsächsischen Ländern – neue Wege einer organisationspolitischen Stabilisierung und Erhöhung der gewerkschaftlichen Durchsetzungsfähigkeit diskutiert (Urban 2007). Arbeitspolitik kann dabei eine wichtige Rolle spielen.

Angeichts des tiefen Umbruchs in der Arbeitswelt »muss die gewerkschaftliche Arbeitspolitik reagieren, will sie die Gestaltung von Arbeit nicht den neuen Unternehmensstrategien und den vermarktlichten Machtstrukturen in den Unternehmen überlassen, sondern weiterhin relevanter Akteur der Regulierung der Arbeitsbedingungen bleiben« (Ehlscheid/Urban 2007: 402). Mit dem Projekt Gute Arbeit der IG Metall sind hierfür »konzeptionell und im betrieblichen Praxistest neue Wege ausgelotet« worden.

Was macht das politische Profil dabei aus? Gute Arbeit zielt darauf, sowohl die betriebliche Alltagsgestaltung von Arbeitsbedingungen erneut ins Zentrum zu rücken, als auch die Qualität der Arbeit zu einem gesellschaftspolitischen Thema zu machen. Insofern geht es um die Re-Politisierung eines Handlungsfeldes, das die Gewerkschaftsbewegung von ihren Anfängen an wesentlich geprägt hat.

Das Profil enthält dabei mehrere Dimensionen:

- »Gute Arbeit« ist unter den gegenwärtigen Handlungskonstellationen zuallererst ein *Widerstandskonzept*. Es gilt, schlechter Arbeit Grenzen zu setzen und Widerstandslinien aufzubauen, um die Anpassungsspirale von Standards guter Arbeit

nach unten zu stoppen. Dies bedeutet in erster Linie, einen Kampf gegen weitere Arbeitszeitverlängerung und die Ausweitung von prekären Jobs zu führen.

- »Gute Arbeit« ist darüber hinaus auch eine *Interventionsstrategie*, um in zentralen Feldern der Gestaltung von Arbeitsbedingungen vor allem betriebspolitisch handlungsfähig zu werden und eigene Konzepte von guter Arbeit in die Auseinandersetzungen einzubringen. Solche Handlungsansätze sind in diesem Handbuch ausgeführt worden.
- »Gute Arbeit« ist aber auch ein *Zukunftsprojekt*, das in einer Situation der Defensive die Ansprüche und Interessen der Beschäftigten an guter Arbeit und gutes Leben stärkt und ihre soziale Phantasie auch in einer Widerstandssituation freisetzen hilft. Es ist damit auch anschlussfähig für weitergehende Aspekte der Ökologie und Demokratie in der Arbeit.

Damit wird ein Beitrag zu einem arbeitspolitischen Zukunftskonzept geleistet, das auf die aktuellen 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.

11.2 Gute Arbeit und gewerkschaftliche Arbeitspolitik

Heutige gewerkschaftliche Arbeitspolitik wird sich zumindest in drei Aspekten von ihren historischen Vorgängern unterscheiden müssen.

Erstens: Die traditionelle Humanisierungspolitik war in hohem Maße technikorientiert. Verstand sie sich zu Beginn vor allem als Politik des betrieblichen Rationalisierungsschutzes (Stichwort: »menschenleere Fabrik«), so standen später strategische Bemühungen im Vordergrund, früher und stärker mit eigenen Gestaltungsansprüchen in die Entwicklung und Implementierung neuer Technologien einzugreifen. Heute wäre diese Technikorientierung durch eine Arbeits- und Organisationsprozessorientierung zu ergänzen. In einer Entwicklungsphase, in der weniger die Anwendung neuer Technologien als die Spezifika der Arbeits- und Betriebsorganisation die Arbeitssituationen prägen (Stichwort: »atmende Fabrik«), müssen die Akzente neu gesetzt werden.

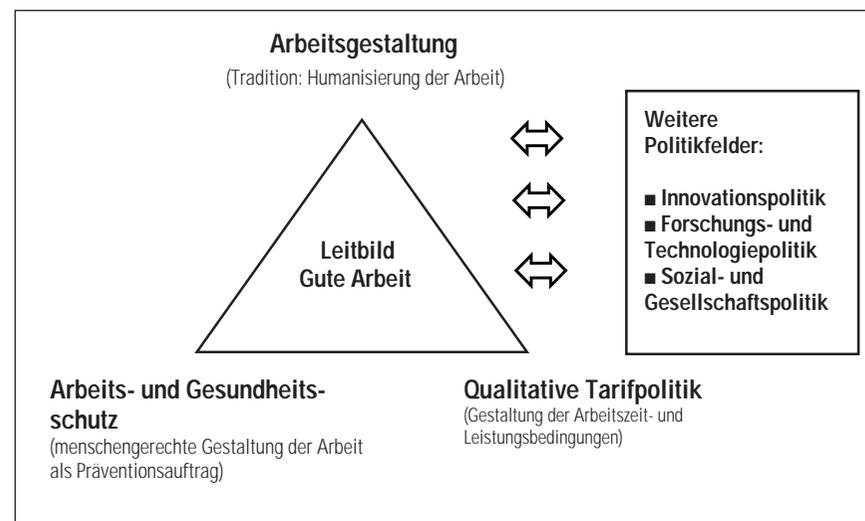
Zweitens: Der klassische humanisierungspolitische Ansatz war stark expertenorientiert. Heute würde eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik ohne eine stärkere Beteiligungsorientierung, um die Betroffenen als Experten in eigener Sache von Beginn an als Veränderungssubjekte zu einzubeziehen, ins Leere laufen. Neue Ansätze und Möglichkeiten einer Partizipation haben wir in Kapitel 4 dargestellt.

Drittens: Die Humanisierungspolitik war in einer Form arbeitsweltzentriert, die sich mit der heutigen Thematisierung der immer intensiveren Verschränkung von Arbeits- und Lebenswelt nicht mehr verträgt. Zwar gehörte etwa die gesellschaftliche Isolierung infolge permanenter Nacht- oder Wechselschichtarbeit stets zu den Problemen, denen sich gewerkschaftliche Arbeitspolitik widmete. Aber der Zugriff der heutigen vermarktlichten Arbeit auf die gesamte Lebensweise der Betroffenen stellt Fragen der »Work-Life-Balance« in neuer Intensität und Dringlichkeit und erfordert auch den Betrieb übergreifende Antworten der Tarif- und Sozialpolitik (vgl. hierzu Kapitel 10). Auch die sich wandelnden Ansprüche der Beschäftigten, Frauen wie Männern, an die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben, Beruf und Familie machen neue Antworten nötig.

Eine zeitgemäße gewerkschaftliche Arbeitspolitik mit einem Leitbild Gute Arbeit speist sich aus mehreren Quellen:

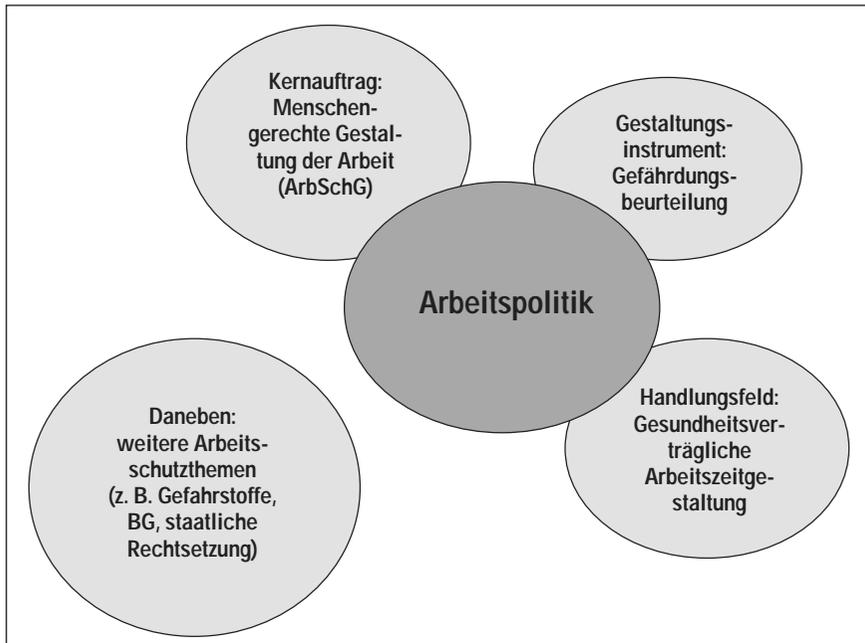
- *Die Arbeitsgestaltung:* Sowohl von der Tradition einer gewerkschaftlichen Politik der Humanisierung der Arbeit als auch als aktuelles Handlungsfeld ist Arbeitsgestaltung eine Kernaufgabe gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Hierzu zählen Fragen der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung oder der Arbeitsorganisation wie Gruppen- oder Projektarbeit.

Übersicht 11.1:
Gewerkschaftliche Arbeitspolitik – Quellen und Dimensionen –



- Die *qualitative Tarifpolitik*: Qualitative Themen gehören auf die tarifpolitische Tagesordnung, um die Arbeits- und Leistungsbedingungen menschengerechter zu gestalten. Dabei ist eine enge Verschränkung mit der Betriebspolitik erforderlich, um Regelungselementen auch im betrieblichen Alltag Geltung zu verschaffen. In den letzten Jahren hat die Debatte über Felder qualitativer Tarifpolitik wie Qualifikation, Innovation und Demografie in der IG Metall neue Impulse erhalten.
- *Der moderne Arbeits- und Gesundheitsschutz*: Zwar besaß auch in der Vergangenheit Arbeitspolitik mehrere Schnittstellen zum Arbeitsschutz. Mit dem Präventionsauftrag einer »menschengerechten Gestaltung der Arbeit« ist heutige Arbeitspolitik ohne den innovativen Beitrag des modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes nicht mehr denkbar. Diese neue Verbindung wird in diesem Handbuch an zahlreichen Handlungsfeldern aufgezeigt. Der Beitrag eines ganzheitlichen, präventiven und beteiligungsorientierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes für eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik besitzt eine erhebliche Bedeutung, um das Prinzip sozialer Nachhaltigkeit in den Unter-

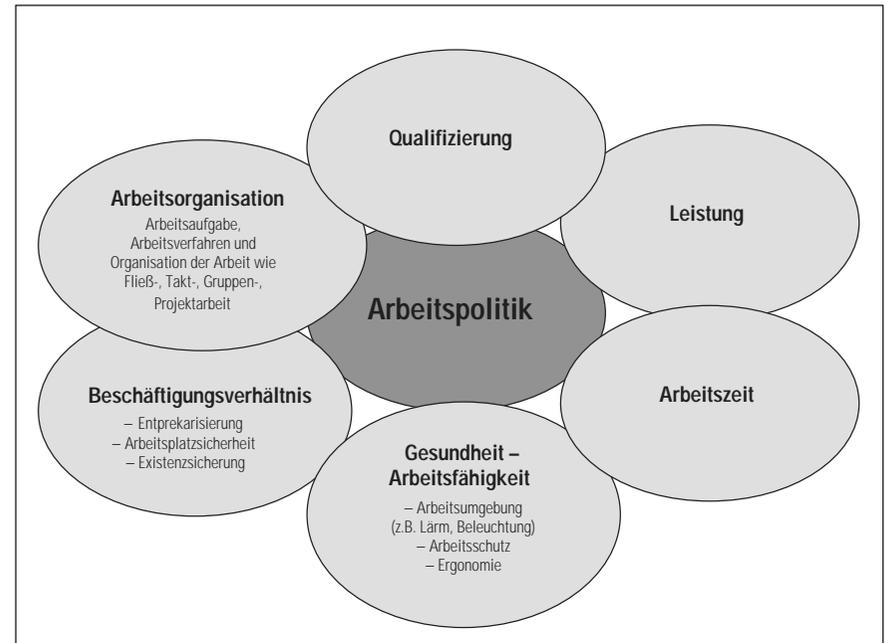
Übersicht 11.2:
Beitrag des Arbeitsschutzes zur Arbeitspolitik



nehmen konträr zu einer Kurzfristökonomie zu stärken. Soziale Nachhaltigkeit wirft die Frage auf, wie mit dem Faktor Arbeitskraft umgegangen wird: Wird er verschlissen und schließlich mehr oder weniger sozialverträglich »entsorgt«, oder wird er erhalten, gepflegt und entwickelt? Wie in Kapitel 3 ausführlich dargestellt, besteht mit der gesetzlich vorgesehenen Gefährdungsbeurteilung ein umfassendes Präventionsinstrument, das Maßnahmen einer »menschengerechten Gestaltung der Arbeit« und damit auch des Erhalts menschlicher Arbeitsfähigkeit bewirken soll. Dass ein solches Instrument auch weit über klassische Themen des Arbeitsschutzes hinaus erfolgreich eingesetzt werden kann, ist in Kapitel 6 am Beispiel einer Gesundheitsverträglichkeitsprüfung von Dauer und Lage der Arbeitszeit ausgeführt worden.

Damit werden die Handlungsfelder Arbeitspolitik und Arbeits- und Gesundheitsschutz keineswegs deckungsgleich. Denn zahlreiche sozialpolitische Aufgaben beispielsweise der Unfallversicherungen und die staatliche Rechtssetzung im Arbeitsschutz werden eigenständig bearbeitet werden müssen. Und auch hier werden arbeitspolitische Fragestellungen zweifellos eine Rolle spielen. Allerdings ist

Übersicht 11.3:
Handlungsfelder gewerkschaftlicher Arbeitspolitik



ohne den Präventionsbeitrag des Arbeits- und Gesundheitsschutzes eine zeitgemäße gewerkschaftliche Arbeitspolitik nicht mehr denkbar.

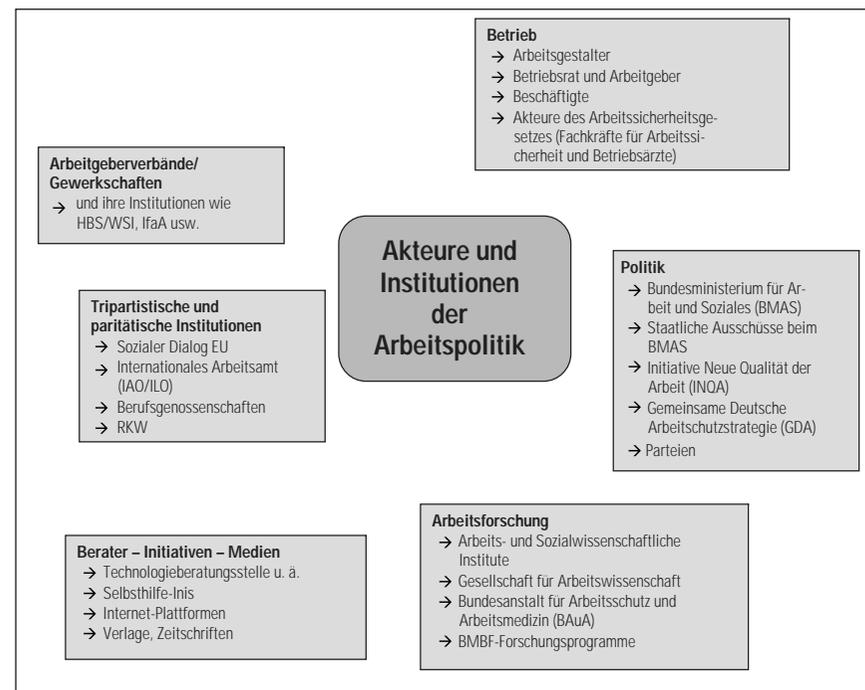
Gewerkschaftliche Arbeitspolitik wird über die in diesem Handbuch ausgeführten Felder des Projekts Gute Arbeit (Arbeitszeit- und Leistungs politik, Qualifizierung, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel) hinaus weitere Handlungsschwerpunkte identifizieren müssen. Wie schon an anderer Stelle erwähnt wird dies vor allem das Handlungsfeld »Arbeitsorganisation« einschließen, in dem es u.a. auch um die Gestaltung unterschiedlicher Arbeitsformen wie Gruppen- oder Projektarbeit, aber auch um klassische Fließ- und Taktarbeit geht. Damit knüpft heutige Arbeitspolitik an die Tradition der Humanisierung der Arbeit an. Aufgrund veränderter Problemlagen werden heute auch Aufgaben einer Entprekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen und der Sicherung guter Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigtengruppen dazu gehören müssen. Die in der Übersicht 11.3 aufgeführten Handlungsfelder sind dabei keine abschließende Aufzählung.

Zentrale Handlungsarena einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik ist sicherlich der Betrieb. Diese Arena unterliegt allerdings einer starken außer- und überbetrieblichen Prägung. »Das arbeitspolitische Handeln der Akteure im Betrieb steht im Kontext mit Institutionen innerhalb und außerhalb des Betriebs und dem Handeln der Akteure in diesen »Arenen.« (Lehndorff 2006: 12) Eine Übersicht der Akteure und Institutionen zeigt die Komplexität der Einbindung einer Arbeitspolitik und die Vielfalt der Handlungsarenen.

Arbeitspolitische Themen werden dabei keineswegs in einem politisch neutralen Raum verhandelt. Auch die skizzierten Handlungsarenen und Institutionen sind in unterschiedlicher Intensität machtpolitisch von Interessenkonflikten strukturiert. Insbesondere die gegenwärtig dominierende Auseinandersetzung zwischen kurzfristigen, betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Kalkülen und solchen auf soziale Nachhaltigkeit angelegten arbeitspolitischen Konzepten findet in den unterschiedlichen Institutionen statt (vgl. hierzu Kapitel 1.4).

Die Gewerkschaften können in den politischen und rechtsetzenden Gremien wie in den paritätischen und tripartistischen Institutionen durchaus ihr Gewicht zur Geltung bringen. Trotz aller Krisenphänomene ist hier noch eine »institutionelle Macht« der Gewerkschaften sichtbar (Dörre 2007). Diese kann dann in besonderem Maße wirksam werden, wenn arbeitspolitische Themen, Initiativen und Konflikte zur betrieblichen Ebene rückgekoppelt werden. Um dies zu gewährleisten, muss gewerkschaftliche Arbeitspolitik als Mehrebenenpolitik angelegt sein. Eine Reduzierung ausschließlich auf die betriebliche Ebene wäre genauso fatal wie eine reine institutionelle Repräsentanz (Urban 2005). Betriebliche Initiativen guter Arbeit – auch dies zeigt das Projekt Gute Arbeit der IG Metall – können hingegen wirksamen Rückenwind durch unterstützende Aktivitäten auf den verschiedenen Ebenen der

Übersicht 11.4: Akteure und Institutionen der Arbeitspolitik



Arbeitspolitik erhalten und daraus nicht nur öffentlichkeitswirksame Resonanz erzielen, sondern auch politische Veränderungsprozesse einleiten. Generell lässt sich sagen, dass diejenigen Gewerkschaften auch erfolgreich in der Stärkung ihrer Mitgliederzahl und Organisationskraft sind, »die sich stärker als soziale Bewegungen profilieren, eine intelligente Kampagnenorientierung entwickeln, neue gesellschaftliche Bündnisse zur Stärkung ihrer eigenen Organisationsmacht nutzen und auch vor einer konfliktorischen Politik nicht zurückschrecken« (Dörre 2007: 71).

All diese Elemente sind durch einen integrierten Politikansatz, der Betriebs-, Tarif-, Sozial- und Gesellschaftspolitik gleichermaßen berücksichtigt, in der gewerkschaftlichen Arbeitspolitik nutzbar. Um eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik in den nächsten Jahren weiter zu befördern, sollten zwei Anforderungen stärker ins Blickfeld genommen werden:

- Die Sicherung und möglichst sogar der Ausbau von Arbeitsforschung – auch durch eigene gewerkschaftliche Initiativen und möglicherweise eigene Einrichtungen – ist angesichts des drohenden Kapazitätsabbaus eine vorrangige

Aufgabe. Allein die Erfahrungen des Projekts Gute Arbeit verweisen darauf, dass betriebspolitische Neuansätze unbedingt einer wissenschaftlichen Begleitung und Impulsgebung bedürfen (Pickshaus 2007).

- Gute Arbeit als gewerkschaftliches Projekt wird künftig auf der europäischen Ebene und auch in den internationalen Arenen eine größere Rolle spielen müssen. Wenn die Europäische Kommission ihre wettbewerbspolitisch orientierten Angebote neuerdings mit dem Label »Gute Arbeit« versieht, werden die Gewerkschaften gemeinsam eigene Konzepte in die Debatte einbringen müssen. Zudem ergeben sich hieraus – allein in der Abwehr der umfassenden Prekarisierungsstrategien – neue Ansatzpunkte einer Zusammenarbeit der Gewerkschaften in Europa.

Arbeitspolitik ist ein Zukunftsfeld der Gewerkschaften. Wie ausgeführt erfordert sie weitere konzeptionelle Anstrengungen, den Ausbau von Kooperationen mit der Wissenschaft und gesellschaftspolitische Interventionen. Das Aufgreifen zentraler arbeitsinhaltlicher Ansprüche und Konflikte erleichtert die Wiedergewinnung von gewerkschaftlichen Machtressourcen im Betrieb und in der Gesellschaft. Denn die Resonanz arbeitspolitischer Themen in den Belegschaften wächst. Die in diesem Handbuch ausgebreiteten Inhalte belegen dies.

»Eine bessere Arbeitswelt ist machbar« – dies war das Motto des Kongresses Gute Arbeit im Dezember 2006. Die Machbarkeit und Möglichkeit von Arbeitspolitik ist auf diesem Kongress und in diesem Handbuch anhand zahlreicher guter Praxisbeispiele aufgezeigt worden. Sie dienen der Nachahmung!

Literatur

- Detje, R./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg.
- Dörre, K. (2007) : Einführung – Gewerkschaften und die kapitalistische Landnahme: Niedergang oder strategische Wahl?, in: Geiselberger, H. (2007): Und jetzt? Politik, Protest und Propaganda, Frankfurt a.M., S. 53-78.
- Ehlscheid, C./Urban, H.-J. (2007): Ein Schritt auf dem Weg aus der Defensive? Die Tarifrunde 2007 in der Metall- und Elektroindustrie, in: WSI-Mitteilungen Heft 7.
- Lehndorff, S. (2006): Einleitung: Das Politische in der Arbeitspolitik, in: Lehndorff, S. (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Berlin.
- Pickshaus, Klaus (2007): Gute Arbeit – vom Projekt zum gewerkschaftlichen Arbeitsfeld?, in: Peter, G. (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg, S. 341-356.
- Urban, H.-J. (2005): Wege aus der Defensive. Schlüsselprobleme und -strategien gewerkschaftlicher Revitalisierung, in: Detje, R./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg, S. 187-212.
- Urban, H.-J. (2007): Licht am Ende des Tunnels? Probleme und Chancen einer Revitalisierung der Gewerkschaften, in: isw (Hrsg.), Zukunft braucht Gegenmacht. Erneuerung der Gewerkschaften und Aufbau eines gesellschaftlichen Bündnisses gegen den Neoliberalismus, München, isw-report Nr. 71, S. 19-27.

Gute Arbeit. für alle!



Gute Arbeit. ist die Fachzeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung.

Aktuell, kritisch, kurz und knackig oder auch mal ausführlicher mit den notwendigen Hintergrundinfos. Unsere Themen 11 x jährlich:

- Trends im Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz
- Betriebsvereinbarungen, Urteile, gesetzliche Regelungen
- Hintergrundinformationen und Praxistipps zu Gefahrstoffen, Stress, psychischen Belastungen, Lärm und Mobbing
- Wege zu menschengerechter Arbeitsgestaltung in Betrieben und Büros, in der Fertigung und bei der Bildschirmarbeit
- Handlungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte für Betriebs- und Personalräte
- Weitere Informationen unter www.gutearbeit-online.de

Gute Arbeit. ist ein für die Betriebsratsarbeit erforderliches Hilfsmittel im Sinne des § 40.2 BetrVG und muss der Interessenvertretung auf Verlangen zur Verfügung gestellt werden.



Test-Abo »Gute Arbeit.«

Ja, ich möchte Gute Arbeit. näher kennen lernen und bestelle

- ein kostenloses Probeheft
- das Test-Abo Gute Arbeit. Ich erhalte zunächst **2 Ausgaben** kostenlos. Wenn ich Ihnen innerhalb von 7 Tagen nach Erhalt der 2. Ausgabe keine gegenteilige Mitteilung mache, möchte ich Gute Arbeit. regelmäßig erhalten und nutzen. Der Jahresbezugpreis beträgt € 148,20* inkl. Porto. Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein weiteres Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird. **Mit der Bestellung des Test-Abos erhalte ich kostenlos die CD-ROM mit dem gesamten Gute Arbeit-Jahrgang 2006.**

Leserservice
»Gute Arbeit.«
Bund-Verlag GmbH
60424 Frankfurt/Main

Fax: 069 / 79 50 10 12

Absender: Privat Firma

Bitte kopieren und per Post oder Fax an den Bund-Verlag schicken. Die Absenderadresse gilt als Rechnungsadresse.

Name/Vorname _____

Firma _____

Straße/Nr. _____

PLZ/Ort _____

Telefon/Fax _____

E-Mail _____

Datum/Unterschrift _____

Ihre **Vertrauensgarantie:** Sie haben das Recht, diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei nebenstehender Bestelladresse schriftlich zu widerrufen. Zur Wahrung der Frist genügt die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. *Preisänderungen vorbehalten.

569GA Stand: September 2007. Änderungen vorbehalten.

VSA: Progressive Arbeitspolitik



Eine Studie des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) Göttingen
 244 Seiten, Hardcover, € 16.80
 ISBN 3-89965-220-7

Jürgen Kädtler
Sozialpartnerschaft im Umbruch
 Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus
 348 Seiten; € 24.80
 ISBN 3-89965-202-9



Prospekte anfordern!
 VSA-Verlag
 St. Georgs Kirchhof 6
 20099 Hamburg
 Tel. 040/28 09 52 77-10
 Fax 040/28 09 52 77-50
 mail: info@vsa-verlag.de



224 Seiten; € 17.80
 ISBN 978-3-89965-256-7
 Warum wächst die Unzufriedenheit unter hoch qualifizierten Arbeitnehmern und warum setzt sie sich nur bedingt in gewerkschaftliche Aktivierung um?

Gerd Peter (Hrsg.)
Grenzkonflikte der Arbeit
 Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik
 372 Seiten; € 24.80
 ISBN 978-3-89965-234-5

Richard Detje/Klaus Pickshaus/
 Hans-Jürgen Urban (Hrsg.)
Arbeitspolitik kontrovers
 Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien
 216 Seiten; € 16.80
 ISBN 3-89965-148-0

www.vsa-verlag.de

Übersicht über die CD zum Handbuch

Instrumente Guter Arbeit - Mozilla Firefox

file:///D:/Webs/2007/gahandbuch/web-content/index.html

BigO Grimm FL GA GB GM GN GO HI HDS HE JU Leo NDS SP TP UM W WP SelfHTML

Instrumente Guter Arbeit

 **Gute Arbeit**
... eine bessere Arbeitswelt ist machbar 

Home Handlungshilfen Software-Tools Weitere Instrumente Präsentationen Literatur Impressum

Themen

Der Arbeit ein gesundes Maß geben
Arbeit altersgerecht und lernförderlich gestalten

Prekäre Beschäftigung eindämmen
Weiteres Material



Diese CD ist Bestandteil des Handbuch „Gute Arbeit“. Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis, herausgegeben vom IG Metall Projekt Gute Arbeit. Das Buch hat einen Umfang von 296 Seiten und kostet (mit der CD) EUR 19,80 (ISBN 978-3-89965-255-0). Bestellungen über den Buchhandel oder beim VSA-Verlag Hamburg.

VSA-Verlag

Projekt Gute Arbeit – eine Initiative der IG Metall zur Humanisierung der Arbeit

Drei Schwerpunkte bestimmen die Inhalte:

- Der Arbeit ein gesundes Maß geben – Arbeitszeit und Leistungsdruck begrenzen**
Arbeit braucht Grenzen. Weil Leben zu kurz kommt, wenn Arbeitszeiten länger und länger werden. Die Erfahrungen in Pilot- und Kooperationsbetrieben zeigen, dass ausufernden Arbeitszeiten und Leistungsdruck etwas entgegengesetzt werden kann.
- Altersgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeit**
Über die Hälfte der Beschäftigten geht aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig in Rente. Es ist längst Zeit, Arbeitsplätze so zu gestalten, dass nicht nur ältere Beschäftigte noch arbeiten können, ohne krank zu werden. Auch die heute Jungen dürfen bis zur Rente nicht verschlissen werden. Es gibt Beispiele wie es besser gehen kann: mit altersspezifischer Gefährdungsbeurteilung, langfristiger Personalplanung sowie Qualifizierung und Weiterbildung.
- Prekäre Beschäftigung eindämmen – Belastungen und Risiken verringern**
Die Leiharbeitsbranche boomt. Fast 600 000 Leiharbeiter/innen hängen sich von Job zu Job. Neueinstellungen sind oft nur befristet, das Einkommen von Minijobs reicht nicht zum Leben. Gleichzeitig wächst damit der Druck auf die Stammbeschaftungen. Das Projekt Gute Arbeit will Beiträge gegen die Ausweitung prekärer Beschäftigung und für die Angleichung der Arbeitsbedingungen von Stamm- und Randbeschaftungen leisten.

Das Vorgehen

Die IG Metall startete das Projekt Gute Arbeit im September 2004, es ist auf drei Jahre angelegt. Ein Höhepunkt war der Kongress »Eine bessere Arbeitswelt ist machbar« im Dezember 2006. Wichtig ist die Gewinnung vieler Betriebe, die sich zum Ziel setzen, Arbeitsbedingungen zu verbessern. Von Anfang an wurde das Projekt wissenschaftlich begleitet. Das Projekt Gute Arbeit der IG Metall agiert nicht isoliert: Arbeitsschutz, Tarifpolitik und Betriebspolitik wirken zusammen.

Die Instrumente

Zu den einzelnen Themenfeldern wurden im Projekt Ausarbeitungen, Workshopkonzepte, Handlungshilfen und Softwaretools erstellt. Diese werden in den Betrieben getestet, Erfahrungen dazu ausgetauscht.

Wie geht es weiter?

Mit dem vorliegenden "Handbuch Gute Arbeit" wird das Projekt abgeschlossen. Die Handlungshilfen und Softwaretools werden fortentwickelt. Gute Arbeit ist und bleibt ein Schwerpunktthema für die IG Metall. Auf der hier vorliegenden CD werden die Materialien des Projekts und damit verbundene Veröffentlichungen dokumentiert.

© 2007 bei IG Metall, Vorstand, Projekt Gute Arbeit | [Home](#)

Fertig