

Marianne Giesert (Hrsg.)

... ohne Gesundheit ist alles nichts!

Beteiligung von Beschäftigten
an der betrieblichen Gesundheitsförderung



Marianne Giesert (Hrsg.)
... ohne Gesundheit ist alles nichts!

Marianne Giesert (Hrsg.)

... ohne Gesundheit

ist alles nichts!

Beteiligung von Beschäftigten

an der betrieblichen

Gesundheitsförderung

VSA: Verlag Hamburg

Ansprechpartnerin:

DGB Bildungswerk e.V.
Kompetenzzentrum Arbeit und Gesundheit
Marianne Giesert
Hans-Böckler-Str. 39
40476 Düsseldorf
Tel.: 0211/4301-372
E-Mail: marianne.giesert@dgb-bildungswerk.de

www.dgb-bildungswerk.de

www.betriebsratsqualifizierung.de

www.vsa-verlag.de

Inhalt

Dietmar Hexel Vorwort	7
Marianne Giesert Beteiligung der Beschäftigten – »Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts!«	9
Eberhard Ulich Beteiligung als Voraussetzung für gute Arbeit und Gesundheit	14
Wolfhard Kohte Mitbestimmung ermöglicht Beteiligung	30
Reinhard R. Lenz/Katja Bakarinow-Busse Mitarbeiterbeteiligung: »Ein Werk gemeinsam bauen und ausprobieren«	43
Ein Praxisbericht	
Jürgen Reusch Der DGB-Index Gute Arbeit im Spiegel der Beschäftigten	56
Tatjana Fuchs Der DGB-Index <i>Gute Arbeit</i> – die DGB-Berichterstattung	69
Heinrich Geissler Beim Individuum beginnen – aber nicht beim Individuum stehen bleiben	94
Joseph Kuhn/Patricia Ehrensperger-Reeh Gesundheitsberichterstattung als Beteiligungsinstrument	108
Christian Haberle Mobile Gesundenuntersuchung im Betrieb	116
Jürgen Tempel Dialog und Beteiligung in der betriebsärztlichen Praxis	125

Thomas R. Meyer/Dirk Niederhaus	
Erfolgsfaktor Belegschaft	131
Gemeinsam kochen als praktische Gesundheitsförderung	
Frank Meissner/Christina Stockfisch	
Elternzeit und Rückkehr in den Beruf	138
Die Interessenvertretung und das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf	
Bernhard Grunewald	
»Verharren im Leid – oder: ein neuer Weg zurück in Lebensqualität?«	156
Christof Hermann	
Deutscher Betriebsräte-Preis 2009 – Auszeichnung für erfolgreiche Betriebsratsarbeit in Krisenzeiten	166
Guido Brombach	
Beteiligung von Mitarbeitern an der Softwaregestaltung	170
Nick Kratzer/Wolfgang Dunkel	
Neue Wege im betrieblichen Gesundheitsmanagement – Das Projekt PARGEMA	174
Kurt Nöhmayer	
Neue Arbeit in Sicht?	187
Anhang	208
Das ver.di-Mitgliedernetz	208
Literaturhinweise	209
Veranstaltungshinweise	210
Autorinnen und Autoren	212

| Dietmar Hexel

| Vorwort

Nur Unternehmen, die gut geführt und attraktiv sind, werden aus der Finanz- und Wirtschaftskrise gestärkt hervorgehen und nachhaltig wachsen. Attraktiv heißt: für Kunden und für Beschäftigte. Denn Qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden bald knapp. Viele von ihnen sind schon heute ausgepowert. Der DGB-Index Gute Arbeit zeigt: Nur jeder zweite Beschäftigte rechnet damit, den derzeitigen Belastungen seines Arbeitslebens bis zum Rentenalter standhalten zu können. Die Tendenz zur inneren Kündigung und die Bereitschaft zum Betriebswechsel nehmen bei schlechter Bewertung der Arbeit deutlich zu. Die Folge sind Unzufriedenheit und der Verlust wertvoller Kenntnisse in den Unternehmen.

Es wird klar: Gute Arbeit ist kein Schönwetter-Thema, sondern eine Grundbedingung für die Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmen und Arbeitnehmer. Ohne Gute Arbeit gibt es kein nachhaltiges Wirtschaften. Die Krise zeigt: So wie bisher kann es nicht weitergehen. Wir brauchen eine faire Marktwirtschaft. Dazu gehören Fairness, Nachhaltigkeit – und: Gute Arbeit.

Diejenigen, die »Hauptsache Arbeit« und »Arbeit zu jedem Preis« predigen, die den Anspruch der Beschäftigten auf Gute Arbeit – dazu gehört Arbeit zu fairen Bedingungen, an einem zukunftssicheren Arbeitsplatz, mit einem respektvollen Umgang – nicht erkannt haben, liegen falsch und müssen gestoppt werden. Wir müssen immer wieder daran erinnern: Der Mensch ist keine Ware. Er hat eine Würde. Denn »Hauptsache Arbeit« ist ein Code für ein schädliches wirtschafts- wie arbeitspolitisches Programm: angereicherte Arbeit abschaffen, Arbeitszeiten verlängern, Arbeitsintensität erhöhen, Lohn kürzen, noch mehr prekäre Arbeitsverhältnisse schaffen. Das führt zu weniger Qualität, mehr inneren Kündigungen, weniger Sicherheit und geringeren Chancen für Entwicklung. Dieses Programm fügt sich lückenlos in die unheilvolle Logik der fehlgeleiteten Kurzfrist-Ökonomie und der finanzmarkt-orientierten Unternehmenssteuerung, die in die Krise führte. Eine Lehre aus der Krise steht schon fest: Es ist nicht gleichgültig, mit welchen Zielen und Mitteln gewirtschaftet und unter welchen Bedingungen

gearbeitet wird. Wer das Potenzial Guter Arbeit nicht erkennt, wiederholt die alten Fehler.

»Gute Arbeit« bedeutet die Entwicklungsfaktoren zu sehen, die es dem Menschen möglich machen, sein ganzes Arbeitsleben gesund, leistungsfähig und kreativ zu bleiben. Die Arbeitnehmer setzen den größten Teil ihres aktiven Lebens im Betrieb ein. Sie sind die wichtigsten »Investoren«. Sie, nicht die Kapitalgeber, erbringen Wissen und Wertschöpfung. Ihre Anforderungen an Entwicklung im Betrieb, an Ideenreichtum und Produktivität, ihr Wissen und Können müssen, wie es auch in diesem Buch geschieht, mehr und stärker in den Fokus gerückt werden.

Marianne Giesert

Beteiligung der Beschäftigten – »Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts!«

Der deutsche Philosoph Arthur Schopenhauer wusste schon im 19. Jahrhundert: »Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts.« Dieses Zitat beschreibt auch das derzeitige Gesundheitsverständnis noch immer recht treffend.

Kaum ein Thema bewegt die Menschen so stark wie ihre eigene Gesundheit. Sie wollen nicht nur in der Arbeitswelt arbeitsfähig, sondern auch im privaten Umfeld aktiv und gesund bis ins hohe Alter sein. Diesem Bestreben stehen jedoch die Belastungen, denen die Beschäftigten im Arbeitsalltag ausgesetzt sind, entgegen. Sie haben sich in den letzten Jahren deutlich verschärft. Die Kombination aus psychischen und körperlichen (physischen) Belastungen führt auf Dauer zu einem höheren Erkrankungsrisiko.

Besonders auffällig ist die Zunahme von psychischen (und physischen) Arbeitsbelastungen und Arbeitsstress in Folge von Arbeits- und Leistungsverdichtung, Termin- und Zeitdruck in den Betrieben sowie der Anstieg der psychischen Erkrankungen. Viele Beschäftigte sind resigniert und sehen besonders durch die aktuelle Wirtschaftskrise keine Entlastungs- und Gestaltungsmöglichkeiten.

Die Menschen werden immer mehr zu anonymisierten »Nummern«, zu Objekten in den formalisierten Systemen unserer Gesellschaft, da sie in bürokratische Prozesse und Formalstrukturen gezwungen werden – im Arbeitsleben wie auch in anderen Bereichen, z.B. in der Medizin, Bildung usw.

Viele Menschen haben deshalb bewusst (oder unbewusst) das Gefühl, nicht selbst aktiv zu leben, sondern gelebt bzw. verwaltet zu werden, nicht Individuum, Persönlichkeit, Subjekt, sondern Objekt, d.h. eher eine Nummer im System zu sein. Gestaltungsspielräume zum eigenen Handeln sind oft nicht vorhanden bzw. werden vielfach nicht mehr wahrgenommen, man resigniert und fühlt sich ohnmächtig. Das macht krank!

Hier hilft nur der Perspektivenwechsel – weg von der Reaktion, hin zur aktiven Gestaltung, weg vom Objekt, hin zum Subjekt und zur aktiven Beteiligung an Prozessen. Neue Formen der Beteiligung von Beschäftigten und betrieblichen Interessenvertretungen sind gefragt, um die Arbeit aktiv gesundheitsgerecht zu gestalten.

Die Arbeitsschutzgesetzgebung, wie auch die Reform der Betriebsverfassung 2001, haben Instrumente einer beteiligungsorientierten Betriebspolitik gestärkt und neue geschaffen, um die Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte der betrieblichen Interessenvertretungen und Beschäftigten zu stärken. Eine aktive gesundheitsgerechte Betriebspolitik ist jetzt gefragt, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.

Dieses Buch beinhaltet die Referate des 13. Workshops »Betriebliche Gesundheitsförderung – Beteiligung der Beschäftigten«, der vom 21. bis 24. Juni 2009 im DGB Bildungszentrum Starnberger See stattfand, sowie einzelne interessante Beiträge vom Markt der Möglichkeiten. Expertinnen und Experten aus Politik, Wissenschaft, Medizin und Praxis stellen ihre Beiträge aus unterschiedlichen Blickwinkeln vor.

Dabei werden Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte und betriebliche Interessenvertretungen aus Theorie und Praxis präsentiert und diskutiert:

Dietmar Hexel, Vorsitzender des DGB-Bildungswerks und Mitglied des DGB-Bundesvorstands, betont in seinem Vorwort die Wichtigkeit von »Guter Arbeit« als Grundbedingung für gute Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Prof. Dr. Eberhard Ulich stellt arbeitswissenschaftliche Bewertungskriterien für »Gute Arbeit« vor. Dabei setzt er die persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung in den Mittelpunkt, die die individuelle und kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme beinhaltet. Besonders interessant ist sein konkretes Beispiel: *Mondragon*, eine wirtschaftlich erfolgreiche spanische Unternehmensgruppe mit mehr als 160 Kooperativen und mehr als 100 000 Beschäftigten. Er vergleicht die Arbeitsbedingungen und die wirtschaftlichen Bedingungen ihrer Mitglieder mit anderen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Dieses Beispiel eröffnet neue Perspektiven.

Prof. Dr. Wolfhard Kothe favorisiert die Unterrichtung/Information und die Unterweisung/das Training der Beschäftigten als gute Grundlage für die Beteiligung im Betrieb. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind nicht Objekte staatlicher und betrieblicher Fürsorge, sondern

eigenständige Akteure, die sich für ihre Gesundheit einsetzen. Detailliert setzt er sich mit der Europäischen Rahmenrichtlinie, dem Arbeitsschutzgesetz und einzelnen Arbeitsschutzverordnungen auseinander, er konkretisiert die Mitbestimmungsmöglichkeiten für Betriebs- und Personalräte und gibt für die Praxis handhabbare Anstöße.

Dipl.-Ing. Reinhard R. Lenz vom Institut Input und *Katja Bakarino-Busse* betonen die Wichtigkeit der Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsplätzen und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung. Ihr Praxisbericht zum »BrückenSchlagen« beschreibt eine erlebnis- und selbsterfahrungsbaasierte Variante innerhalb von Prozessen zur Teambildung. Diese Maßnahme bietet eine breite Basis sowohl zur Selbstreflexion als auch für die praktische Umsetzung von Beteiligung, Kommunikation und Teamentwicklung. Ein Highlight für alle Beteiligten, denn das Selbsterlebte verankert sich wesentlich stärker im Gedächtnis als nur Gehörtes oder nur Gesehenes.

Dr. Jürgen Reusch und *Dr. Tatjana Fuchs* setzen sich in ihren Beiträgen mit den Befragungsergebnissen des DGB-Index Gute Arbeit auseinander. Auf dieser Grundlage werden die Arbeits- und Einkommensbedingungen in Deutschland vorgestellt und Schwachpunkte analysiert und diskutiert.

Dr. Heinrich Geißler beschreibt weitere beteiligungsorientierte Methoden von Einzelnen und Gruppen in Betrieben und zeigt damit Möglichkeiten auf, wie eigene Bedürfnisse und Interessen von Beschäftigten zur Sprache kommen (können).

Dr. Joseph Kuhn und *Patricia Ehrensperger-Reeh* sehen die betriebliche Gesundheitsberichterstattung als Beteiligungsinstrument der Beschäftigten. Gesundheitsberichte sind in erster Linie ein Instrument der Kommunikation im Unternehmen und sollen helfen, gesundheitliche Probleme auf einer sachlichen Grundlage zu diskutieren. Detailliert wird die Vorgehensweise von der Vorbereitung, über die Datenerhebung bis zur Datenauswertung und Berichterstattung beschrieben und mit praktischen Tipps hinterlegt.

Dr. Christian Haberle von der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Niederösterreich stellt anhand des Gesundheitsbusses des Arbeits- und sozialmedizinischen Zentrums Mödling einen erfolgreichen Gesundheitscheck am Arbeitsplatz vor. Betriebsräte können die Angebote dieses Gesundheitsbusses anfordern. Bisher wird dies von mittleren und größeren Unternehmen wahrgenommen.

Als Arbeitsmediziner beleuchtet *Dr. Jürgen Tempel* kritisch das »Zwangsverhältnis« zwischen Beschäftigten und Betriebsarzt. Chronisch kranke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen Unterstützung beim Auffinden von Hilfs- oder Lösungsmöglichkeiten, die zu ihnen passen, die ihre Eigeninitiative fördern und ihnen Möglichkeiten einräumen, das weitere Vorgehen (mit) zu entscheiden. Dafür wünscht er sich den Dialog mit den Beschäftigten, um Angst, Misstrauen oder Skepsis abzubauen und um die eigene Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Heilung zu fördern und zu entwickeln. Dabei steht im Mittelpunkt: Stärken stärken, Schwächen anerkennen und autonome Entscheidungen fördern. Dies sind Aufgaben, die für ihn die betriebsärztliche Zukunft mitbestimmen.

Thomas R. Meyer und *Dirk Niederhaus* plädieren für eine »gute Küche« und gesunde Lebensmittel sowie für das anspruchsvolle »Werkzeug« Kochen für Teams. Gemeinsames Kochen beschert kurzfristig sichtbare Erfolge. Kochen kann helfen, eine Kultur des Vertrauens zu etablieren, und fördert somit auch die Teambildung. Aus ihrer Erfahrung wird die gegenseitige Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefördert, Teamgeist geweckt und das Betriebsklima verbessert.

Frank Meissner und *Dr. Christina Stockfisch* zeigen Möglichkeiten der Beteiligung von Interessenvertretungen beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bieten inzwischen eine gute Basis, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Betrieben zu gestalten. Auf dieser Grundlage werden Möglichkeiten zum Wiedereinstieg und betriebliche Beispiele für familienfreundliche Maßnahmen dargestellt.

Bernhard Grunewald berichtet in seinem Beitrag »Verharren im Leid – oder: ein neuer Weg zurück in Lebensqualität?« über seine 20-jährige Erfahrung als Gesamtvertrauensperson der Menschen mit Behinderung bei der Adam Opel AG sowie über die Veränderungen der betrieblichen Eingliederung in dieser Zeit. Er beschreibt einen positiven Wertewandel vom damaligen »Wegschauen – statt Hinschauen!« zur heutigen systematischen und nachhaltigen Unterstützung und Stärkung der Betroffenen durch ein breites Angebot an Vernetzung mit internen und externen Akteurinnen und Akteuren, um die bestmögliche Behandlung für die Betroffenen einzuleiten oder nachzujustieren und sicherzustellen.

Christof Herrmann stellt den Deutschen Betriebsrätepreis 2009 vor, der erstmals von der Zeitschrift »Arbeitsrecht im Betrieb« (Bund-Ver-

lag) vergeben wird. Dieser Preis ist eine Auszeichnung für erfolgreiche Betriebsratsarbeit in Krisenzeiten. Er wird am 7. Oktober 2009 in Bonn vergeben. Aufgrund der hohen Resonanz wird der Deutsche Betriebsräte-Preis auch 2010 ausgeschrieben.

Guido Brombach setzt sich für eine aktive Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Softwaregestaltung ein. Software ist gestaltbar und kein starres Werkzeug. Er fordert die Beschäftigten auf, sich dafür einzusetzen, dass die Software der Arbeitswirklichkeit angepasst wird und gibt dazu praktische Tipps.

Dr. Nick Kratzer und *Dr. Wolfgang Dunkel* stellen unterschiedliche Fallbeispiele aus dem Verbund-Projekt »PARGEMA – neue Wege im betrieblichen Gesundheitsmanagement« vor. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass in der Situation der Betriebe – mit permanenter Reorganisation, wachsendem Marktdruck, Unsicherheit und Überlastung – nur verstetigte Strukturen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes Chancen der Auseinandersetzung und Beteiligung bieten.

Kurt Nöhmayer bestätigt mit seinem Beitrag »Neue Arbeit in Sicht?« die Zukunftsfähigkeit von Beteiligung. Das Arbeitsfähigkeitskonzept von Ilmarinen und das Arbeitsbewältigungs-Coaching ist für ihn eine Möglichkeit, eine demokratische Grundhaltung im Unternehmen zu fördern und damit eine Beteiligung aller am betrieblichen Geschehen zu sichern. Für ihn sind gerade in Krisenzeiten die Ideen, die Kreativität und Motivation der Beschäftigten ein wichtiges Element, um im Unternehmen zukunftsfähig zu bleiben.

Gerade die Vernetzung von Menschen und von Institutionen gibt eine gute Basis für Information, Austausch und Beteiligung. Das hier vorgestellte ver.di Mitgliedernetz ist ein gutes Beispiel dafür.

Die Beiträge aus unterschiedlichen Perspektiven belegen, dass Beteiligung stark macht und neue Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Dies gilt sowohl für die Beschäftigten als auch für die betrieblichen Interessenvertretungen. Mit einer beteiligungsorientierten Betriebspolitik können gemeinsame gesundheitsförderliche Ziele und Lösungen erarbeitet und umgesetzt werden. Die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten kann so erhalten und gefördert werden, und dies kommt auch der Zukunft des Unternehmens zugute.

Eberhard Ulich

Beteiligung als Voraussetzung für gute Arbeit und Gesundheit

In diesem Beitrag werden vor allem Fragen der Beteiligung an Entscheidungen, die den Arbeitsalltag betreffen, angesprochen. Auf Fragen der finanziellen Beteiligung wird nicht eingegangen, obwohl diese unter bestimmten Umständen – z.B. in Form von Polyvalenzlohnsystemen, die neben der Leistung auch die Qualifikation und Flexibilität der Beschäftigten einbeziehen – insbesondere für »Gute Arbeit«, aber auch für Gesundheit durchaus von Bedeutung sein können.

1. Arbeitswissenschaftliche Kriterien für »Gute Arbeit«

Die in der Arbeitswissenschaft weithin akzeptierten Bewertungskriterien führen zu folgender Definition humaner Arbeitstätigkeiten und damit zu einer Beschreibung dessen, was als »gute Arbeit« verstanden werden kann:

»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 Potentiale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen.« (Ulich 2005: 149)

Das hier vertretene Konzept wird im Unterschied zu von anderen Autoren vertretenen Konzepten ausdrücklich nicht als hierarchisches Bewertungssystem verstanden. Unser Verständnis von persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung beinhaltet unabdingbar die Möglichkeit der individuellen und/oder kollektiven Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme. Das heißt aber, dass u.U. die Beschäftigten selbst die ihnen im Zuge persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung vermittelten Handlungs- und Gestaltungsspielräume u.a. dazu nutzen,

schädigende bzw. beeinträchtigende Arbeitsbedingungen zu verändern. Ein Vorgehen, das zunächst die einseitigen Belastungen abbauen und erst danach persönlichkeitsförderliche Arbeitsinhalte schaffen will, erscheint in vielen Fällen wenig plausibel.

»In der einschlägigen Literatur herrscht große Einmütigkeit, dass die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen, über möglichst viele Aspekte seines Lebens – und somit auch seiner Arbeit – selbst zu entscheiden oder zumindest mit zu entscheiden, zu den Kriterien einer menschenwürdigen Lebensführung im allgemeinen wie einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung im besonderen zu zählen ist.« (Semmer 1990: 190)

2. Vom »Primat der Aufgabe«

Mensch, Technik und Organisation sind in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und ihrem Zusammenwirken zu verstehen. Dabei spielt die Arbeitsaufgabe eine zentrale Rolle. Sie stellt einerseits das Bindeglied zwischen Mensch und Technik dar und verbindet andererseits den Menschen mit den organisationalen Strukturen. Die adäquate Gestaltung der Arbeitsaufgaben ist damit zugleich ein bedeutsames Element der Realisierung beteiligungsorientierter Konzepte.

Merkmale von Arbeitsaufgaben, die als Voraussetzung für »Gute Arbeit« und Gesundheit gelten können, sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Die weitgehende Akzeptanz des darin wiedergegebenen Satzes persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabenmerkmale lässt sich u.a. daran ablesen, dass er sich nahezu vollständig in der Europäischen Norm EN 614-2 wiederfindet (Kasten 1).

Unter den Merkmalen der Aufgabengestaltung kommt im Übrigen der Ganzheitlichkeit bzw. Vollständigkeit insofern zentrale Bedeutung zu, als die Möglichkeit der Erfüllung oder Nichterfüllung einer Reihe der anderen Merkmale durch den Grad der Aufgabenvollständigkeit bedingt ist. Über den Zusammenhang einzelner Aufgabenmerkmale mit dem betrieblichen Krankenstand, aber auch mit ökonomischen Erfolgsfaktoren hat Degener (2004) berichtet (vgl. Tabelle 2). Die Ergebnisse machen deutlich, dass beteiligungsorientierte Merkmale wie der Tätigkeitsspielraum bzw. die Autonomie und die Partizipationsmöglichkeiten deutlich negative Zusammenhänge mit dem berichteten Krankenstand aufweisen.

Tabelle 1: Merkmale persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Aufgabengestaltung (aus Ulich 2005: 202)

Gestaltungsmerkmal	Angenommene Wirkung	Realisierung durch ...
<i>Ganzheitlichkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeiter erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit. ■ Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst. 	... Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen.
<i>Anforderungsvielfalt</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden. ■ Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden. 	... Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorganen.
<i>Möglichkeiten der sozialen Interaktion</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden. ■ Gegenseitige Unterstützung hilft Belastungen besser ertragen. 	... Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahe legt oder voraussetzt.
<i>Autonomie</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Stärkt Selbstwertgefühl und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. ■ Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein. 	... Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten.
<i>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten. ■ Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiter entwickelt. 	... problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen eingesetzt und erweitert bzw. neue Qualifikationen angeeignet werden müssen.
<i>Zeitelastizität und stressfreie Regulierbarkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wirkt unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen. ■ Schafft Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbst gewählte Interaktionen. 	... Schaffen von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten.
<i>Sinnhaftigkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermittelt das Gefühl, an der Erstellung gesellschaftlich nützlicher Produkte beteiligt zu sein. ■ Gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen. 	... Produkte, deren gesellschaftlicher Nutzen nicht in Frage gestellt wird. ... Produkte und Produktionsprozesse, deren ökologische Unbedenklichkeit überprüft und sichergestellt werden kann.

Kasten 1: Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben nach DIN EN 614-2

»Im Gestaltungsprozess muss der Konstrukteur

- a) die Erfahrung, Fähigkeiten und Fertigkeiten der bestehenden oder zu erwartenden Operatorenpopulation berücksichtigen;
- b) sicherstellen, dass die durchzuführenden Arbeitsaufgaben als vollständige und sinnvolle Arbeitseinheiten mit deutlich identifizierbarem Anfang und Ende erkennbar sind und nicht einzelne Fragmente solcher Aufgaben darstellen;
- c) sicherstellen, dass durchgeführte Arbeitsaufgaben als bedeutsamer Beitrag zum Gesamtergebnis des Arbeitssystems erkennbar sind;
- d) die Anwendung einer angemessenen Vielfalt von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Tätigkeiten ermöglichen;
- e) für ein angemessenes Maß an Freiheit und Selbständigkeit des Operators sorgen;
- f) für ausreichende, für den Operator sinnvolle Rückmeldungen in Bezug auf die Aufgabendurchführung sorgen;
- g) ermöglichen, vorhandene Fertigkeiten und Fähigkeiten auszuüben und weiterzuentwickeln, sowie neue zu erwerben;
- h) Über- und Unterforderung des Operators vermeiden, die zu unnötiger oder übermäßiger Beanspruchung, Ermüdung oder zu Fehlern führen kann;
- i) repetitive Aufgaben vermeiden, die zu einseitiger Arbeitsbelastung und somit zu Monotonie- und Sättigungsempfindungen, Langeweile oder Unzufriedenheit führen können;
- j) vermeiden, dass der Operator alleine, ohne Gelegenheit zu sozialen und funktionalen Kontakten arbeitet.

Diese Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben der Operatoren dürfen bei der Gestaltung von Maschinen nicht verletzt werden.«

Gesundheitsrelevante Auswirkungen von Merkmalen beteiligungsorientierter Arbeits- bzw. Aufgabenstrukturen konnten in einer Reihe sorgfältiger Untersuchungen nachgewiesen werden (vgl. Ulich & Wülser 2009). So zeigten die Ergebnisse der Längsschnittstudien von Karasek (1979) sowie Karasek und Theorell (1990), dass bei vorhandenen Freiheitsgraden und Tätigkeitsspielräumen auch hohe Belastungen ohne nachteilige Folgen ertragen werden können. Darüber hinaus konnte Lundberg (1996) zeigen, dass Muskel- und Skeletterkrankungen in Gruppenarbeitsstrukturen mit entsprechender Autonomie weniger häufig auftreten als in arbeitsteiligen Arbeitsstrukturen, in denen die gleichen Produkte bzw. Dienstleistungen zu erstellen sind. Es zeigte sich, dass physiologische Belastungsreaktionen und Selbst-

Tabelle 2: Subjektives Erleben, ökonomischer Erfolg, Krankenstand und Fluktuation in 28 IT-Unternehmen mit 2.856 Beschäftigten

(Spearman-Rangkorrelationen – nach Degener 2004)

Erfolgskriterien	Gewinn	Umsatz	Wertschöpfung	Eigenkapitalrentabilität	Krankenstand	Fluktuation
Aufgabenmerkmale						
Ganzheitlichkeit	.80	.78	.77	.78	-.82	-.82
Qualifikationsanforderungen	.74	.74	.78	.74	-.78	-.76
Qualifizierungspotenzial	.75	.73	.75	.73	-.76	-.75
Aufgabenvielfalt	.77	.78	.80	.77	-.80	-.80
Tätigkeitsspielraum/Autonomie	.73	.73	.77	.74	-.76	-.75
Partizipationsmöglichkeiten	.72	.74	.73	.73	-.74	-.75

einstufungen der erlebten Ermüdung in den arbeitsteiligen Strukturen während des Schichtverlaufes zunahm und ihren Gipfel am Ende der Schicht erreichten, während in der flexiblen Gruppenarbeitsstruktur »ein gemäßigter and ausgeglichenerer Level über die Schicht hinweg«¹ gefunden wurde (Lundberg 1996: 69). Van Mierlo, Rutte, Seinen und Kompier (2001) konnten zudem belegen, dass insbesondere der Autonomieaspekt teilautonomer Arbeitsgruppen, also ein bedeutsames Beteiligungsmerkmal, zu einem erhöhten Wohlbefinden der Gruppenmitglieder führte.

Rau (2001) konnte schließlich belegen, dass Beschäftigte mit erweiterten Tätigkeitsspielräumen während der Nacht eine signifikant stärkere Rückstellung von Herzfrequenz und systolischem Blutdruck aufwiesen als Beschäftigte mit geringeren Tätigkeitsspielräumen. Dass die angemessene Nutzung von Freiheitsgraden und Tätigkeitsspielräumen entsprechende Qualifikationen voraussetzt, ist offensichtlich. »Erst die Entsprechung von Kompetenzen und Freiheitsgraden zu ihrer Ent-

¹ Im Original: »a moderate and more stable level throughout the shift«.

faltung ermöglicht also die präventive Wirkung erweiterter Tätigkeitsspielräume auf Wohlbefinden und organismische Gesundheit. Für die betriebliche Gesundheitsförderung bedeutet das, dass die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten mit erhöhten Tätigkeitsspielräumen (organisationale Ressourcen) nur in Zusammenhang mit der Vermittlung entsprechender Handlungskompetenzen (personale Ressourcen) wirksam und effektiv ist. Eine Verknüpfung von Verhältnis- und Verhaltensprävention ist unabdingbar.« (Richter & Uhlig 1998: 414)

Dies gilt insbesondere auch für die Arbeit in Gruppen, sofern sie auf einem Konzept kollektiver Selbstregulation basieren. Funktionierende Selbstregulation in Gruppen bedeutet nämlich zugleich gegenseitige Unterstützung der Gruppenmitglieder bei der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben, aber auch ihrer Schwierigkeiten und Probleme. Deshalb ist davon auszugehen, dass gemeinsame Kontrolle über die Arbeitsbedingungen nicht nur die Handlungskompetenz fördert, sondern durch erfolgreiche Bewältigungsprozesse gleichzeitig die Auswirkungen potenzieller Stressoren reduziert und gemeinsame Bemühungen zum Abbau potenzieller Stressoren auslöst.

Die bei sorgsamer Vorbereitung und Einführung insgesamt zu erwartenden mehrheitlich positiven Ergebnisse der beteiligungsorientierten Gruppenarbeit werfen die Frage auf, weshalb dieses Konzept bisher offenbar keine weitere Verbreitung gefunden hat und manchenorts sogar zugunsten aus anderen Kulturen stammender Produktionskonzepte aufgegeben wurde. Die Analyse der Ergebnisse zahlreicher Fallstudien lässt die Annahme gerechtfertigt erscheinen, dass die Möglichkeit der Infragestellung etablierter Machtstrukturen zu den wesentlichen Gründen für die vergleichsweise geringe Verbreitung dieser psychologisch und ökonomisch gleichermaßen sinnvollen und erfolgreichen Innovation gehört. So heißt es auch in einem Bericht über das Volvo-Werk in Uddevalla und dessen vorübergehende Stilllegung: »Ein selbstverwaltetes Produktionssystem, das wie in Uddevalla auf den kollektiven und individuellen Qualifikationen der Beschäftigten beruht, reduziert die Rolle von Ingenieuren und Managern bei der Kontrolle der Produktionsprozesse.«² (Hancké & Rubinstein 1995: 193)

² »A self-managed production system that relies on the collective and individual skills of workers as in Uddevalla reduces the role of engineers and management in the control of production processes.«

Kasten 2: Wirkungen mangelnder Partizipation auf Burnout

(aus: Klemens, Wieland & Krajewski 2004: 5)

»Als hoher Risikofaktor für Burnout auf Seiten der Organisation zeigt sich das Fehlen von Partizipationsmöglichkeiten in der Arbeit. Beschäftigte, die an ihren Arbeitsplätzen nur geringe Möglichkeiten besitzen, sich zu beteiligen und ihre Ideen einzubringen, haben demnach ein 3,5fach erhöhtes Risiko des ›Ausbrennens‹ als Beschäftigte mit großen Partizipationsmöglichkeiten.«

Tatsächlich stellen Klemens, Wieland und Krajewski (2004) fest, dass das Verhalten des Managements selbst u.U. einen Risikofaktor darstellt (Kasten 2). Dem entspricht auch die neuerliche Feststellung von Packebusch (2008: 16): »Partizipative Projekte sind eine Voraussetzung für präventives Handeln zur Verbesserung des Arbeitsvermögens.«

Zu den Fragen, die wir uns während der ersten Jahre des HdA-Programms, vor allem in Diskussionen mit schwedischen und norwegischen Kollegen und innerhalb des »International Council for the Quality of Working Life« gestellt haben und die sich wieder neu stellen, gehört die nach den Möglichkeiten weitergehender Beteiligung im Sinne der Realisierung von Konzepten industrieller Demokratie, wie sie von Emery und Thorsrud (1976, 1982) beschrieben wurden. Eines der – in den deutschsprachigen Arbeits- und Sozialwissenschaften nach wie vor wenig bekannten oder doch kaum erwähnten – Beispiele für die Realisierung derartiger Konzepte ist die spanische Mondragon Corporación Cooperativa, an deren Entwicklung der norwegische Kollege Einar Thorsrud beratend mitgewirkt hat. So hatte schon früher Whyte und Whyte (1990: 114) darüber berichtet, dass einer der Generalmanager von Mondragon, Thorsrud »unsere Orientierung und Inspiration bezüglich der Grundlagen neuer Arbeitsformen«³ nannte.

3. Ein besonderes Beispiel für Beteiligung: Mondragon

Bei der Mondragon Corporación Cooperativa handelt es sich um eine der wirtschaftlich erfolgreichsten spanischen Unternehmensgruppen, die aus mehr als 160 Kooperativen mit mehr als 100.000 Beschäftigten

³ »a guide and inspiration for us regarding the bases of new work forms«

besteht. Die folgenden zehn gültigen »Basic Principles« gelten für die Arbeit in allen Kooperativen:⁴

1. offener Zugang
2. demokratische Organisation
3. Arbeitssouveränität
4. instrumenteller und untergeordneter Charakter des Kapitals
5. partizipatorisches Management
6. solidarisches Entlohnungssystem
7. umfassende Zusammenarbeit
8. sozialer Wandel
9. Universalität
10. Bildung

MCC ist ein hervorragendes Beispiel für ein zugleich demokratisch verfasstes wie wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen, das von FORTUNE als eine der »10 Great Companies to Work for in Europe« gewählt wurde (Moskowitz & Levering 2003).

Die *General Assembly*, bestehend aus den Genossenschaftsmitgliedern, wählt die Mitglieder des *Governing Council* sowie die *Account Auditors* und entscheidet über den Geschäftsplan. Dabei gilt das Prinzip: »ein Mensch – eine Stimme«.⁵ Es besteht vollkommene Lohntransparenz: Alle Löhne werden einmal pro Jahr publiziert. Die Spanne zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Einkommen liegt weit unter 1: 10.

In den Antworten auf »Häufig gestellte Fragen« finden sich im Internet dazu u.a. die in Kasten 3 wiedergegebenen Aussagen.

Tatsächlich gibt es aber natürlich auch unterschiedliche Formen der Reaktion auf und des Umgangs mit beteiligungsorientierten Arbeitsstrukturen, die – aufgrund der bei VW gewonnenen Erfahrungen – schließlich zur Formulierung des Konzepts der »differenziellen Arbeitsgestaltung« (Ulich 1978, 2005) führten.

⁴ 1. Open Admission; 2. Democratic Organisation; 3. Sovereignty of Labour; 4. Instrumental and Subordinate Nature of Capital; 5. Participatory Management; 6. Payment Solidarity; 7. Intercooperation; 8. Social Transformation; 9. Universality; 10. Education.

⁵ »one person – one vote«

Kasten 3: Antworten auf häufig gestellte Fragen (MCC 2009)

Halten Sie weiterhin eine eingeschränkte Lohnskala aufrecht?

»Unserer Meinung nach ja, vor allem wenn man die beeindruckenden Einkommensunterschiede auf dem Arbeitsmarkt und das Ausmaß und die Komplexität unserer heutigen Organisation berücksichtigt. Während der Anfangsjahre gab es eine Netto-/Brutto-Lohnspanne (was damals das Gleiche war, denn die Einkommenssteuer existierte nicht) von eins bis drei. Später wurde diese auf 1 bis 4,5 erweitert, um den Kaufkraftverlust unserer leitenden Angestellten auszugleichen, der sich aus der Einführung der Einkommenssteuer durch die Regierung ergab.

In den 90er Jahren, nach der Gründung von MONDRAGON Corporación und angesichts der Komplexität unserer Organisation und des alltäglichen Managements unserer Genossenschaften, entschied man sich dafür, die Spanne im Bruttobereich auf 1 bis 6 zu erweitern.«

Wie sehen die Arbeitsbedingungen und die wirtschaftlichen Bedingungen Ihrer Mitglieder im Vergleich zu anderen Arbeitnehmern aus?

»Unserer Meinung nach sind die Arbeitsbedingungen und der Umgang innerhalb des Unternehmens besser als in anderen Arbeitsstätten. Zum einen wegen der stärkeren Beteiligung, aber auch wegen des besseren Informationsflusses bezüglich der Entwicklung des Unternehmens und grundsätzlich wegen der Tatsache, dass die genossenschaftlichen Arbeitnehmer Eigentümer des Unternehmens sind, mit Entscheidungsbefugnissen innerhalb der Generalversammlung und zwar nach dem Prinzip ›eine Person – eine Stimme‹. Wichtig ist auch, dass ihr Arbeitsplatz sicherer und ihre Situation nach der Verrentung besser ist, da zu der staatlichen Rente als Selbständige die Rente aus den Fonds von Lagun Aro hinzu kommt.

Wirtschaftlich gesehen, liegt das Einkommen der genossenschaftlichen direkten Arbeitskräfte und mittleren Angestellten über dem ihrer vergleichbaren Kollegen, da sie neben dem monatlichen Lohn, der bei uns Anzahlung genannt wird und der dem Einkommen vergleichbarer Arbeitnehmer entspricht, normalerweise gemäß ihrer beruflichen Stellung innerhalb der Genossenschaft in den Nutzen der jährlichen Gewinnverteilung kommen. Was unsere Führungskräfte betrifft, liegt ihr Einkommen im Allgemeinen aufgrund ihrer Verpflichtung zur Lohnsolidarität unter dem der leitenden Angestellten externer Unternehmen.«

Halten Sie sich für eine Alternative zum kapitalistischen Produktionssystem?

»Wir haben in dieser Hinsicht keinerlei Ambitionen. Wir glauben lediglich, eine menschlichere Unternehmensform entwickelt zu haben, die mehr direkte Beteiligung zulässt. Dies ist außerdem ein Konzept, das mit den

entwickeltesten und modernsten Managementmodellen übereinstimmt, die den arbeitenden Menschen immer mehr als wesentliche Aktiva und Hauptunterscheidungsmerkmal des modernen Unternehmens sehen.«

4. Differentielle Arbeitsgestaltung: eine besondere Form der Beteiligung

Das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung (Ulich 1978, 2005) meint das Angebot verschiedener Arbeitsstrukturen, zwischen denen die Beschäftigten wählen können. Da Menschen sich aber – nicht zuletzt in der Auseinandersetzung mit ihren Arbeitsaufgaben – weiterentwickeln, sollten Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsstrukturen möglich und diese Strukturen selbst veränderbar sein. Wir nennen dieses Offenhalten von Veränderungsmöglichkeiten und Gestaltungsspielräumen dynamische Arbeitsgestaltung.

Die Möglichkeit, zwischen Alternativen wählen und die Wahl gegebenenfalls korrigieren zu können, bedeutet einerseits eine Abkehr von der Suche nach dem »einen richtigen Weg« für die Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsabläufen, andererseits einen erheblichen Zuwachs an Autonomie und Kontrolle über die eigenen Arbeitsbedingungen, also eine klare Beteiligungsorientierung. Damit wird das Angebot verschiedenartiger Arbeitsstrukturen zugleich zu einem bedeutsamen Prinzip moderner Arbeitsgestaltung.

In ihren Anmerkungen zum Entwicklungsstand und zur Entwicklungsperspektive der Arbeitswissenschaft schreiben Abholz u.a. (1981: 197) diesem Konzept »eine erhebliche Ausstrahlung auf die zukünftige Arbeitsgestaltung« zu. Dementsprechend wurde etwa in den Planungsleitlinien zur Arbeitsstrukturierung der Siemens AG die Auffassung vertreten, es sei »falsch, größere Betriebsbereiche einheitlich zu strukturieren« (Grob & Haffner 1982: 29). Unter Hinweis auf das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung wurde gefordert, den Mitarbeitenden müsse »eine breite Palette unterschiedlicher Arbeitsstrukturen angeboten werden« (ebd.).

Betriebliche Umsetzungen dieser Forderung in Fertigungen für elektronische Flachbaugruppen wurden von Zülch und Starringer (1984) beschrieben. Nach dem Bericht der Autoren wurden die neuen Arbeitsstrukturen als interessant und motivierend erlebt. Zudem bewirkten die

Möglichkeiten des Tätigkeitswechsels eine Verminderung einseitiger Beanspruchungen. Zu den betriebswirtschaftlich relevanten Effekten gehörten nach der Erfahrung aus mehreren Projekten »eine Senkung der Durchlaufzeiten und der Werkstattbestände auf jeweils die Hälfte des vorhergehenden Wertes« (Zülch & Starringer 1984: 215).

Bamberg und Metz (1998,192) betonen die Bedeutung der differentiellen Arbeitsgestaltung für die betriebliche Gesundheitsförderung: »In Verbindung mit der in den Leitlinien der betrieblichen Gesundheitsförderung erhobenen Forderung, Beschäftigte an der Gestaltung ihrer Arbeitssituation zu beteiligen, vermag die differentielle Arbeitsgestaltung, die salutogenen Potentiale von Arbeitstätigkeiten für jeden einzelnen Beschäftigten zu erschließen. Das ist zugleich eine der Schnittstellen zwischen bedingungs- und personenbezogenen gesundheitsförderlichen Interventionen.«

Als Ergebnis einer Diskussion über »Arbeitsgestaltung versus Eignungsdiagnostik« war Frieling (1988: 143) sogar zu dem Schluss gekommen: »Differentieller Arbeitsgestaltung ist der Vorzug vor eignungsdiagnostischer Auswahl zu geben, auch dann, wenn die Methode der Selektion vordergründig kostengünstiger erscheint.« Damit würde der eignungsdiagnostische Ansatz für bestimmte Fälle »umgekehrt«. In diesen Fällen wären es nicht mehr externe oder betriebliche Instanzen, die die »Eignung« einer Person für eine bestimmte Art der Auftrags erledigung feststellen, sondern es wären die betroffenen Personen selbst, die – z.B. aufgrund ihres Selbstkonzepts, ihrer Bedürfnisse und Qualifikationen – die Entscheidung für eine bestimmte Arbeitsstruktur treffen. Aufgrund veränderten Wohlbefindens oder subjektiv wahrgenommener gesundheitlicher Beeinträchtigungen könnten sie sich – im Sinne des Konzepts der dynamischen Arbeitsgestaltung – vorübergehend oder auf Dauer schließlich auch für den Wechsel in eine andere Arbeitsstruktur entscheiden.

Beteiligungsorientierte Ansätze wie die hier skizzierten sind hinsichtlich ihrer Realisierung neuerdings gefährdet. Dies zeigen die von Südwestmetall (Gryglewski 2007) in letzter Zeit vorgetragenen Thesen.

5. »Gute Arbeit« und die Thesen von Südwestmetall

Unter dem Titel »Europäische Produktionskonzepte kommen wieder« hat Oehlke (2000: 162) vor einigen Jahren auf die Bedeutung der in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts in Europa entwickelten Produktionskonzepte aufmerksam gemacht: »Die Aktualisierung europäischer Traditionen der arbeits- und gestaltungsorientierten bzw. sozio-technischen Organisationsentwicklung (u.a. van Eijnatten 1993; Ulich 1998: 167f.) kann vor dem Hintergrund japanischer und amerikanischer Managementkonzepte sowie diverser OECD-Studien ... als ein wichtiger Impulsgeber für eine europäische Produktionsstrategie verstanden werden.«

Zur gleichen Zeit war eine Studie des European Work and Technology Consortium u.a. zu folgendem Schluss gekommen: »In einer Untersuchung, in die rund 6000 Unternehmen aus rund zehn europäischen Ländern einbezogen worden waren, wurden geradezu dramatische Effekte der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen gefunden: 68 Prozent der Antwortenden berichteten über eine allgemeine Reduzierung der Kosten, 87 Prozent über eine Reduktion der Durchlaufzeiten, 98 Prozent über eine Verbesserung der Produkt- oder Dienstleistungsqualität und 87 Prozent über eine Zunahme des »total output«. Unternehmensbefragungen in Deutschland, Dänemark und Schweden bestätigen diese Ergebnisse weitgehend...« (The European Work and Technology Consortium 1998: 7, frei übersetzt von E.U. in Ulich 2007: 232). Inzwischen sind bedeutende Unternehmen dazu übergegangen, die als Folge von Konzepten der »schlanken« Produktion realisierten »Outsourcing«-Konzepte durch ein »Insourcing« abzulösen und damit die Arbeitsumfänge wieder zu erhöhen (Kasten 4).

Kasten 4: »Das machen wir selbst« – Insourcing bei Audi

»Audi wandelt dort, wo es sinnvoll ist, Fremd- in Eigenleistungen um und holt sowohl Kompetenzen als auch Tätigkeiten wieder ins Unternehmen zurück... Insgesamt profitieren mehr als 1.100 Mitarbeiter von der Politik der Umwandlung von Fremd- in Eigenleistung.«

Ein Beispiel dafür aus Neckarsulm: »Während vorher ein externer Logistikdienstleister die Säulenvarianten in der Reihenfolge ihrer Verbauung am Band bereitstellte, tun das heute Audianer, zur Lagerung der Teile werden Freiflächen im Werk genutzt.« (Audi mobil September 2006: 2)

**Kasten 5: Im Widerspruch zu vorhandenem Wissen:
aus den Thesen von Südwestmetall**

»Der deutsche Weg der Arbeitsorganisation hat die Produktivitäts- und Qualitätsprobleme mit verursacht ... Der spezifische deutsche Weg der Arbeitsorganisation, der auch in arbeitsintensiven Bereichen durch eine vergleichsweise geringe Standardisierung, die Favorisierung hoher Arbeitsumfänge und eine Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten gekennzeichnet ist, hat in vielen Branchen nicht zu dem erwarteten Wettbewerbsvorsprung geführt...

Diese These wird nicht dadurch entkräftet, dass Unternehmen mit der Integration nicht direkt prozessgebundener Tätigkeiten auch in arbeitsintensiven taktgebundenen Systemen Produktivitätsfortschritte erzielt haben. Zum einen ist dies oftmals auf ›Hawthorne-Effekte‹ zurückzuführen. Jedes Arbeitssystem, dem man sich systematisch widmet, lässt sich verbessern, nahezu unabhängig vom angewandten Konzept. Vor allem aber kann die Leistungsfähigkeit arbeitsorganisatorischer Konzepte nicht durch Vorher/Nachher-Vergleiche evaluiert werden, sondern nur durch Benchmarks mit den Produktivitäts- und Qualitätsbesten, also z.B. bei den Automobilherstellern Toyota und bei den Zulieferern Denso.« (Gryglewski 2007: 50)

»Geführte Gruppenarbeit... Gruppen in prozessgebundenen Arbeitssystemen sind eng am Prozess geführt, nicht selbst organisiert... Prozesslenkung und KVP bedürfen einer starken operativen Führung durch Gruppenleiter. Diese sind Know-how-Träger für Prozess-Know-how und Potenzialträger für Führungsaufgaben. Es sind enge Führungsspannen anzustreben mit einer wieder stärkeren hierarchischen Gliederung mit abgestufter operativer Verantwortung.« (Gryglewski 2007: 52)

»Zeitorganisation... In der Produktion ist die Zeitbindung durch strikte Fließfertigung im Kundentakt auch in der Vorfertigung und Logistik sicherzustellen ...

Bei nicht direkt prozessgebundenen Arbeitsaufgaben findet eine weitgehende Entkopplung von Anwesenheitszeit und Entgelt mit hoher Zeitautonomie statt. Arbeit und Freizeit müssen nicht klar getrennt sein.« (Gryglewski 2007: 53)

Dem entsprechen auch die Ergebnisse der neuen ISI-Erhebung unter Einbezug einer repräsentativen Stichprobe von mehr als 1.600 Betrieben des verarbeitenden Gewerbes: »Im Gegensatz zu gängigen Empfehlungen weisen gerade diejenigen Firmen eine überlegene Produktivität auf, die eine hohe Fertigungstiefe haben, also beim Outsourcing zurückhaltend sind oder wieder Insourcing betreiben.« (Lay/Kinkel & Jäger 2009: 1).

In Widerspruch zu den aus der betrieblichen Realität stammenden und durch wissenschaftliche Untersuchungen erhärteten Belegen für die Bedeutung beteiligungsorientierter Strukturen und Maßnahmen wird von Südwestmetall seit einiger Zeit eine kaum oder nur schwer erklär-bare Position vertreten (vgl. Kasten 5).

Schon der Hinweis auf einen »deutschen Weg der Arbeitsorganisa-tion« zeigt eine bemerkenswerte Unkenntnis. Zu Recht haben Dech-mann, Georg und Peter (2007: 56) darauf hingewiesen, »dass es den von Gryglewski formulierten ›deutschen Weg der Arbeitsorganisation‹ überhaupt nicht gibt«. Tatsächlich handelt es sich hier um europäische Produktionskonzepte, an deren Entwicklung – nicht zuletzt auf Grund von Erfahrungen im englischen Kohlebergbau und der schwedischen Autoindustrie – vor allem Kolleginnen und Kollegen aus den skandina-vischen Ländern beteiligt waren, ohne deren Anregungen einige der im Rahmen des HdA-Programms entwickelten und realisierten Konzepte so kaum denkbar gewesen wären. Auch der methodische Hinweis auf »Hawthorne-Effekte« belegt insofern mangelndes Wissen, als derarti-gige Effekte bekanntlich nach einiger Zeit abklingen. Und wenn schon Benchmarks z.B. mit Toyota postuliert werden, so gehörte dazu doch zumindest auch ein Hinweis auf die Notwendigkeit der Berücksichti-gung kultureller Unterschiede.

Wer schließlich »die Favorisierung hoher Arbeitsumfänge und eine Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten« kritisiert, »enge Führungs-spannen ... mit einer wieder stärkeren hierarchischen Gliederung mit abgestufter operativer Verantwortung« fordert, »strikte Fließfertigung ... auch in der Vorfertigung und Logistik« sicher stellen will und findet, »Arbeit und Freizeit müssen nicht klar getrennt sein«, lässt damit ein Menschenbild erkennen, das in eindeutigem Widerspruch zu Beteili-gungskonzepten, diese begründenden Menschenbildern und vorhan-denem Wissen steht.

Literatur

- Abholz, H.-H./Hildebrandt, E./Ochs, P./Rosenbrock, R./Spizley, H./Stebani, J./ Wotschak, W. (1981): Von den Grenzen der Ergonomie und den Mög-lichkeiten der Arbeitswissenschaft, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 35, S. 193-199.
- Benders, J./Huijgen, F./Pekruhl, U./O'Kelly, K. (1999): Useful but Unused – Group Work in Europe, Luxembourg: Office for Official Publications of the

- European Communities.
- Bamberg, E./Metz, A.-M. (1998): Intervention, in: E. Bamberg/A. Ducki/A.-M. Metz (Hrsg.), Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte, Göttingen, S. 177-209.
- Dechmann, U./Georg, A./Peter, G. (2007): Das neue Modell von Produktionsarbeit und seine gesellschaftlichen Risiken, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 61, 1, S. 55-58.
- Degener, M. (2004): Unternehmenserfolg und soziale Verantwortung, Frankfurt a.M.
- DIN – Deutsches Institut für Normung (2000): Sicherheit von Maschinen – Ergonomische Gestaltungsgrundsätze, Teil 2: Wechselwirkungen zwischen der Gestaltung von Maschinen und den Arbeitsaufgaben. Deutsche Fassung EN 614-2: 20 00, Berlin.
- Emery, F./Thorsrud, E. (1976): Democracy at Work, Leiden.
- Emery, F./Thorsrud, E. (1982): Industrielle Demokratie. Schriften zur Arbeitspsychologie, hrsg. von E. Ulich, Band 25, Bern.
- Frieling, E. (1988): Workshop »Arbeits- und Organisationspsychologische Aspekte neuer Technologien«, in: K. Zink (Hrsg.), Arbeitswissenschaft und neue Technologien, Eschborn, S. 141-144.
- Granel, M. (1980): Zusammengefasster Abschlussbericht der Volkswagenwerk AG zum Forschungsvorhaben Vergleich von Arbeitsstrukturen in der Aggregatefertigung, in: Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), Gruppenarbeit in der Motorenmontage. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 3, Frankfurt, S. 13-54.
- Gryglewski, S. (2007): Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland – Reformbedarf der arbeitsorganisatorischen Leitbilder, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 61,1, S. 47-53.
- Grob, R./Haffner, H. (1982): Planungsleitlinien Arbeitsstrukturierung, Berlin/München.
- Hancké, B./Rubinstein, S. (1995): Limits to innovation in work organization? In: Å. Sandberg (Hrsg.), Enriching Production, Aldershot, S. 179-198.
- Karasek, R.A. (1979): Job demands, Job Decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign, in: Administrative Sciences Quarterly, 24, S. 285-311.
- Karasek, R.A./Theorell, T. (1990): Healthy work. Stress, Productivity, and the reconstruction of working life, New York.
- Klemens, S./Wieland, R./Krajewski, J. (2004): Fähigkeits- und führungsbezogene Risikofaktoren in der IT-Branche, in: Bericht über den 50. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft »Arbeit + Gesundheit in effizienten Arbeitssystemen«, Dortmund, S. 295-300.
- Lay, G./Kinkel, S./Jäger, A. (2009): Stellhebel für mehr Produktivität. Benchmarking identifiziert Potenziale zur Steigerung der Produktivität, in: Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion, Nr.

- 48, Karlsruhe.
- Lundberg, U. (1996): Work, stress and musculoskeletal disorders, in: P. Ullsperger/M. Ertel/G. Freude (Hrsg.), *Occupational Health and Safety Aspects of Stress at Modern Workplaces*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin, Tagungsbericht 11, Bremerhaven, S. 66-78.
- Mierlo, H. van/Rutte, C. G./Seinen, B./Kompier, M.A.J. (2001): Autonomous team work and psychological well-being, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (3), S. 291-302.
- Moskowitz, M./Levering, R. (2003): 10 great companies to work for in Europe: Mondragon, in: *Fortune*, January 7.
- Oehlke, P. (2000): Eine arbeitspolitische Positionsbestimmung in europäischer Perspektive. Zur wachsenden Bedeutung europäischer Förderaktivitäten, in: *SWI-Mitteilungen*, 53, S. 157-167.
- Packebusch, L. (2008): Prävention – human und effizient, in: M. Giesert (Hrsg.), *Prävention: Pflicht & Kür. Gesundheitsförderung und Prävention in der betrieblichen Praxis*, Hamburg, S. 11-17.
- Rau, R. (2001): *Arbeit, Erholung, Gesundheit: Ein Beitrag zur Occupational Health Psychology*. Habilitationsschrift, Fakultät Mathematik/Naturwissenschaften der TU Dresden.
- Richter, P./Uhlig, K. (1998): Psychische Belastungen und Ressourcen in der Arbeit und Herz-Kreislauf-Erkrankungen – Ansätze für eine betriebliche Prävention, in: E. Bamberg/A. Ducki/A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte*, Göttingen, S. 407-422.
- The European Work and Technology Consortium (1998). *Work Organisation, Competitiveness. Employment. The European Approach*, Nottingham: The Nottingham Trent University, Centre for Work and Technology.
- Ulich, E. (1978): Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung, in: *Industrielle Organisation* 47, 566-568.
- Ulich, E. (1980): Bericht über die arbeits- und sozialpsychologische Begleitforschung, in: Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), *Gruppenarbeit in der Motorenmontage*. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens, Band 3, Frankfurt a.M., S. 97-142.
- Ulich, E. (2005): *Arbeitspsychologie*. 6. Auflage, Zürich/Stuttgart.
- Ulich, E. (2007): Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, in: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 4. Auflage, Bern, S. 221-251.
- Ulich, E./Wülser, M. (2009): *Gesundheitsmanagement in Unternehmen*. Arbeitspsychologische Perspektiven, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Whyte, W.F./Whyte K.K. (1990): *Making Mondragon*, 2. Auflage, Ithaca/London.
- Zülich, G./Starringer, M. (1984): Differentielle Arbeitsgestaltung in Fertigungen für elektronische Flachbaugruppen, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 38, S. 211-216.

Wolfhard Kohte

Mitbestimmung ermöglicht Beteiligung

1. Arbeitsschutzrecht ohne Beteiligung?

Das klassische deutsche Arbeitsschutzrecht, das in seinen Wurzeln bis auf das wilhelminische Kaiserreich zurückgeht, war als ein Verwaltungsrecht konzipiert, in dem durch staatliche Verordnungen sowie durch Erlasse der Arbeitsschutzbehörden wesentliche Regeln formuliert wurden, die dann wiederum durch staatliche Aufsichtsbeamte – und später auch durch Technische Aufsichtsbeamte der Berufsgenossenschaften – in den Betrieben kontrolliert und mit den Mitteln des Verwaltungszwangs sowie des Bußgeldverfahrens durchgesetzt werden sollten. Solche staatlichen Kontrollen und Interventionen sind bis heute unverzichtbar. Die Mitgliedsstaaten der EG haben sich in Artikel 4 der Richtlinie RL 89/391/EWG über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit verpflichtet, eine angemessene Kontrolle und Überwachung der Arbeitsschutzpflichten des Arbeitgebers zu garantieren.

In dieser Richtlinie steht jedoch im Mittelpunkt, dass Arbeitsschutz im Betrieb von den betrieblichen Akteuren realisiert werden muss. Die wichtigsten Arbeitsschutzpflichten richten sich an den Arbeitgeber, der für die Arbeitsbedingungen verantwortlich ist. Die Beschäftigten sind jedoch in dieser Richtlinie nicht irgendwelche Objekte staatlicher und betrieblicher Fürsorge, sondern eigenständige Akteure, die sich für ihre eigene Gesundheit einsetzen. Deshalb gehört es zu den Grundlinien der Richtlinie, dass eine Partizipation aller Beschäftigten gefördert wird. In den Erwägungsgründen zur Richtlinie, die für deren gesamte Anwendung maßgeblich sind und vom Europäischen Gerichtshof sorgfältig beachtet werden, heißt es ausdrücklich:

»Um einen besseren Schutz zu gewährleisten, ist es erforderlich, dass die Arbeitnehmer bzw. ihre Vertreter über die Gefahren für ihre Sicherheit und Gesundheit und die erforderlichen Maßnahmen zur Verringerung oder Ausschaltung dieser Gefahren informiert werden. Es ist

ferner unerlässlich, dass sie in die Lage versetzt werden, durch eine angemessene Mitwirkung entsprechend den nationalen Rechtsvorschriften bzw. Praktiken zu überprüfen und zu gewährleisten, dass die erforderlichen Schutzmaßnahmen getroffen werden. Es ist erforderlich, die Unterrichtung, den Dialog und die ausgewogene Zusammenarbeit im Bereich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz zwischen den Arbeitgebern und den Arbeitnehmern bzw. ihren Vertretern durch geeignete Verfahren und Instrumente entsprechend den nationalen Rechtsvorschriften bzw. Praktiken auszuweiten.«

2. Kein Arbeitsschutz ohne Information der Beschäftigten

Es geht also um Information, Kontrolle durch die Beschäftigten selbst und den innerbetrieblichen Dialog. Aus diesen Zielen hat der Europäische Gerichtshof von Anfang an klare Konsequenzen gezogen. In einem Verfahren, das gegen die Bundesrepublik Deutschland wegen unzureichender Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung in Kleinbetrieben geführt worden war, haben der Generalanwalt und der Gerichtshof verlangt, dass die schriftliche Gefährdungsbeurteilung für die Beschäftigten zugänglich sein muss. Nur durch eine solche Dokumentation können die Arbeitnehmer »bestmöglich informiert werden«.¹

In der Mehrzahl der Betriebe ist es in Deutschland bis heute nicht üblich, dass die einzelnen Beschäftigten Zugang zur Gefährdungsbeurteilung haben und sie kennen. Das Arbeitsschutzgesetz ist hier außerordentlich schlank formuliert und enthält dazu keine ausdrücklich formulierten Regelungen.² In anderen Ländern ist die Transparenz bereits in der Gesetzgebung verdeutlicht worden. So wird im niederländischen Gesetz ausdrücklich verlangt, dass alle Beschäftigten Zugang zur Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung haben müssen.³ In den Urtei-

¹ EuGH 7.2.2002 – C 5/00 (Kommission ./. Deutschland) Slg. 2002 – I, S. 1305 = NZA 2002, 321.

² Eine wichtige Ausnahme enthält die fast völlig unbekannt Norm des § 2 der Mutterschutzarbeitsverordnung, wonach alle Arbeitnehmerinnen im Betrieb über die Ergebnisse der mutterschutzspezifischen Gefährdungsbeurteilung zu informieren sind; ausführlich dazu K. Nebe, Betrieblicher Mutterschutz ohne Diskriminierungen, Baden-Baden 2006, S. 173ff.

³ Veigel, Das niederländische Arbeitsschutzrecht und die Umsetzung der Rahmenrichtlinie in den Niederlanden, Baden-Baden 2002, S. 68.

len des Europäischen Gerichtshofs beschränkt sich die Beteiligung der Beschäftigten jedoch nicht allein auf die Kenntnisnahme der Gefährdungsbeurteilung. In einem Vertragsverletzungsverfahren gegen Österreich⁴ wird verlangt, dass der innerbetriebliche Dialog real organisiert wird. Der Generalanwalt hat in diesem Verfahren ausdrücklich darauf verwiesen, dass das Erfahrungswissen der Beschäftigten für einen effektiven betrieblichen Gesundheitsschutz unverzichtbar ist.

In einem weiteren Vertragsverletzungsverfahren, das vor kurzem gegen Frankreich durchgeführt worden ist,⁵ ist gerade für die Information und Unterweisung der Beschäftigten nach Artikel 10 und 12 der Richtlinie verlangt worden, dass diese Unterweisung eine klare innerbetriebliche Information über die betriebsspezifischen Gefährdungen enthalten müsse. Das schlank formulierte deutsche Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) ist sehr sparsam mit Aussagen zur Partizipation der Beschäftigten. Daher erschließt sich vielen Beteiligten der kommunikative Inhalt des heutigen Arbeitsschutzrechts erst nach einiger Zeit.

3. Schlanke Gesetze – starke Mitbestimmung!

Weil für die Gestaltung der Kommunikation eindeutige Regeln im Gesetz fehlen, hat dies nach der Systematik des deutschen Rechts zur Konsequenz, dass den Betriebsparteien ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG (im Öffentlichen Dienst nach § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG) zusteht, mit dem sie dann z.B. für die oben beschriebenen Probleme schlanker Informationsvorschriften innerbetriebliche Vereinbarungen treffen können. Dies hat das Bundesarbeitsgericht in mehreren Entscheidungen deutlich ausgesprochen, so dass gerade für § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG klare Linien gezogen sind.

Ursprünglich hatte das BAG das 1972 neu gefasste Mitbestimmungsrecht zum betrieblichen Gesundheitsschutz eher restriktiv ausgelegt.⁶ Nachdem jedoch die Rahmenrichtlinie 1989 erlassen worden ist und in Artikel 11 ausdrücklich eine Stärkung der Partizipation sowohl der Beschäftigten als auch ihrer betrieblichen Arbeitnehmervertreter – also in Deutschland der Betriebs- und Personalräte – verlangt wurde, hat

⁴ EuGH 6.4.2006 – C-428/04, ZESAR 2007, 30 m. Anm. Kohte/Faber.

⁵ EuGH C-226/06.

⁶ BAG DB 1984, 775; zur Kritik Kohte AuR 1984, 263.

das BAG bereits 1996 seine Position deutlich korrigiert und eine richtlinienkonforme und mitbestimmungsoffene Auslegung von § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG praktiziert.⁷

In den Folgejahren haben zunächst die Arbeitsgerichte⁸ diese Rechtsprechung aufgegriffen und die Bildung von Einigungsstellen vor allem zur Klärung von Regelungen zur betrieblichen Gefährdungsbeurteilung beschlossen. Nur wenige Jahre später ergingen dann weitere Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts,⁹ die Schritt für Schritt das Mitbestimmungsrecht entfalten. Die Mehrzahl der Kommentare¹⁰ stimmt diesen Entscheidungen zu. Die zentralen Aussagen des BAG zu § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG können so zusammengefasst werden:

- Das Mitbestimmungsrecht dient der effizienten Umsetzung des gesetzlichen Arbeitsschutzes im Betrieb.
- Es setzt eine gesetzliche Handlungspflicht voraus, bei deren Umsetzung ein Handlungsspielraum besteht.¹¹
- Die gesetzliche Handlungspflicht muss dem Gesundheitsschutz unmittelbar oder mittelbar dienen.
- Das Mitbestimmungsrecht gilt für alle Handlungspflichten, unabhängig davon, ob es sich um sachliche oder organisatorische Schutzpflichten handelt.
- Das Mitbestimmungsrecht ist nicht davon abhängig, ob der Arbeitgeber diese Pflichten durchführen will bzw. eine subjektive Regelungsbereitschaft erkennen lässt.

⁷ BAG NZA 1996, 998 zur Mitbestimmung bei Bildschirmarbeit.

⁸ Z.B. ArbG Mannheim AiB 1998, 474 m. Anm. Faber; LAG Kiel AiB 2000, 630 m. Anm. Habich.

⁹ Vor allem AiB 2003, 110 m. Anm. Nitsche und die beiden Beschlüsse vom 8.6.2004 AiB 2005, 252, m. Anm. Pieper = NZA 2004, 1175 und 2005, 227 .

¹⁰ Fitting BetrVG 24. Aufl. § 87 Rz. 270; DKK-Klebe, 11. Aufl. § 87 BetrVG Rz. 185 ff; HaKo-BetrVG/Kohte 2. Aufl. § 87 Rz. 79ff.

¹¹ Die neuen »schlanken« Verordnungen vergrößern daher deutlich die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebs- und Personalräte: dazu am Beispiel der ArbStättV Kohte/Faber DB 2005, 224ff.

4. Mitbestimmung bei Unterrichtung und Unterweisung

Diese Grundsätze sollen jetzt konkretisiert werden für die Rolle der Mitbestimmung bei der Unterrichtung und Unterweisung der Beschäftigten, weil mit diesen beiden Aufgaben eine verbesserte Beteiligung der einzelnen Beschäftigten erreicht werden kann.

1. Die Grundkategorien: Information und Training

Die EG-Rahmenrichtlinie unterscheidet in den Art. 10 und 12 (89/391/EWG) zwischen Unterrichtung und Unterweisung der Beschäftigten. Diese Begriffe scheinen fast identisch zu sein, doch der Unterschied wird deutlich, wenn man die englische Fassung heranzieht, die zwischen »Information« und »Training« unterscheidet. Die Information bezieht sich auf Gefährdungen, Schutzpflichten und alle Maßnahmen, die sich auf Erste Hilfe, Brandbekämpfung und Evakuierung beziehen. Im deutschen Recht ist diese Pflicht in § 81 Abs. 1 S. 2 BetrVG sowie für Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in § 14 ArbSchG normiert worden. Diese Normen sind allgemein gehalten und daher einer weiteren Konkretisierung durch Betriebsvereinbarungen zugänglich. Dasselbe gilt für die Unterweisung nach § 12 ArbSchG. Hier ist das Mitbestimmungsrecht vom BAG bereits ausdrücklich anerkannt worden.¹²

Die »Unterweisung«, die genau wie die Information während der Arbeitszeit stattfinden muss und als normale Arbeitszeit zu bezahlen ist,¹³ wird in § 12 ArbSchG konkretisiert durch »Anweisungen und Erläuterungen«, die sich auf den Arbeitsplatz beziehen. Dies sind alles ziemlich altdeutsche Begriffe aus der Welt eines verwaltenden und dirigistischen Arbeitsschutzes. Der gemeinschaftsrechtliche Begriff des »Training« macht deutlich, dass es auch um praktische Übungen geht und dass die Beschäftigten nicht nur Objekte irgendwelcher Anweisungen sein sollen. Ziel der Informationen und Trainingsmaßnahmen ist es, dass die Beschäftigten in kritischen Situationen in der Lage sind, eigenständig zu handeln.¹⁴

¹² BAG NZA 2004, 1175.

¹³ *Kollmer/Albertz* ArbSchG § 12 Rz. 7

¹⁴ *Kollmer/Kohte* ArbSchG § 9 Rz 32ff.; Veigel (Fn. 3), S. 70.

2. Konkretisierungen in den Arbeitsschutzverordnungen

Anschaubarer als §§ 12, 14 ArbSchG sind die verschiedenen Verordnungen zum ArbSchG.¹⁵ In § 9 BetrSichV wird vom Arbeitgeber verlangt, dass er »die erforderlichen Vorkehrungen« trifft, um den Beschäftigten angemessene Informationen zur Gefahrenlage in ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung zu geben, und dass Betriebsanweisungen zur Verfügung gestellt werden. Verlangt werden eine »verständliche Form und Sprache« und Informationen über absehbare Störungen sowie »über die bezüglich der Benutzung der Arbeitsmittel vorliegenden Erfahrungen«. Für die Unterweisung wird in § 3 PSA-BV verlangt, dass auch eine Schulung in der Benutzung der Schutzausrüstungen erfolgt. Dies kann ohne praktische Übungen kaum erreicht werden.

Sehr viel ausführlicher normiert sind die Anforderungen an Unterrichtung und Unterweisung in § 14 GefStoffV. Zu den Informationen gehören hier auch Maßnahmen, die die Beschäftigten selbst treffen können, sowie die Vorlage einer schriftlichen Betriebsanweisung, die ihnen in einer für die Beschäftigten verständlichen Form und Sprache zugänglich gemacht wird. Den Beschäftigten ist weiter auch der Zugang zu den Sicherheitsdatenblättern zu gewährleisten. In § 11 der 2007 erlassenen Lärm- und Vibrations-Arbeitsschutzverordnung wird verlangt, dass die Unterweisung auf den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung beruht und Aufschluss über Gesundheitsgefährdungen gibt. Wieder wird verlangt, dass sie in einer für die Beschäftigten verständlichen Form und Sprache erfolgt und Informationen vermittelt zur Gefährdung und den Schutzmaßnahmen, zu den Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilung, zur ordnungsgemäßen Handhabung der Arbeitsmittel und den Verfahren zur Minimierung der Exposition.

Diese Konkretisierungen der Informations- und Trainingspflicht in den einzelnen Verordnungen sind nicht nur Spezifika des Lärm- oder Gefahrstoffrechts. Im Spiegel der Verordnungen werden vielmehr die allgemeinen Pflichten verdeutlicht. Dazu rechne ich die realistische Information über Gefährdungen und die Vermittlung von Ergebnissen der Gefährdungsbeurteilungen, die Vermittlung von Kenntnissen, wie man sich im Krisenfall selbst verhalten und aktiv an der Gefahrenbekämpfung oder -vermeidung mitwirken kann, die Nutzung einer verständlichen Form und Sprache und die Ausrichtung auf praktische Maßnahmen.

¹⁵ Dazu auch Kittner/Pieper, ArbSchR, § 12 ArbSchG Rz. 9.

3. Der Beitrag der Arbeitswissenschaft

Noch deutlicher wird diese Zielrichtung, wenn wir arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Information und Training heranziehen. In den TRGS 555, die auf der Homepage www.baua.de zu finden sind, werden technische Regeln vom Ausschuss für Gefahrstoffe zur »Betriebsanweisung und Information der Beschäftigten« dokumentiert. Diese Regeln verlangen, dass die Unterweisung vor Aufnahme der Beschäftigung und danach mindestens einmal jährlich arbeitsplatz- oder tätigkeitsbezogen mündlich erfolgt. Diese Unterweisungen sollten von den betrieblichen Vorgesetzten durchgeführt werden und auf den Ausbildungsstand und die Erfahrung der Beschäftigten Rücksicht nehmen. Unerfahrene Beschäftigte müssen besonders umfassend unterrichtet und angeleitet werden.

In der Unterweisung ist auf neue oder geänderte Betriebsanlagen und Arbeitsverfahren einzugehen; ebenso sind Schlussfolgerungen aus aktuellen Unfallereignissen mit Gefahrstoffen zu vermitteln. Die Beschäftigten sind in den konkreten Methoden und Verfahren zu unterrichten. Dabei sollen lernpsychologische und arbeitspädagogische Erkenntnisse beachtet und praktische Übungen durchgeführt werden. Die Unterweisungen haben in einer für den Beschäftigten verständlichen Form und Sprache zu erfolgen. Damit wird der kommunikative Charakter der Unterweisung unterstrichen. Die hier genannten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse beruhen auf generellen Erkenntnissen und sind daher auch in Betrieben von Bedeutung, in denen es nicht um Gefahrstoffe, sondern um andere Gefährdungen geht. Sie zeigen, dass konkrete Regelungen möglich und erforderlich sind. In der Praxis bietet es sich an, nicht streng zwischen Information und Training zu unterscheiden, sondern beide Aspekte soweit wie möglich miteinander zu verbinden. Dazu ergeben sich verschiedene Situationen, die in Betriebsvereinbarungen je gesondert zu regeln sind.

4. Information in der Einstellungsphase

Bei der Einstellung ist die rechtliche Lage eindeutig: Information und Unterweisung müssen vor Beginn der Arbeitsaufnahme erfolgen. Dies ist plausibel, denn die Risiken am Arbeitsplatz sind gerade am Anfang besonders hoch, sodass unbedingt eine solche Information und Unterweisung rechtzeitig erfolgen muss. Daraus ergibt sich, dass in der Mehrzahl der Fälle die Erstinformation eine Einzelinformation ist, da Einstellungen in der Regel nicht kollektiv für größere Gruppen erfolgen.

Es muss daher in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden, wer für diese Information zuständig ist. Dies wird gerade bei der Erstinformation regelmäßig der betriebliche Vorgesetzte sein. Die in vielen Betrieben übliche Verlagerung dieser Aufgaben auf Sicherheitsfachkräfte ist nicht nur unpraktisch, sondern auch sachlich verfehlt, denn Arbeitsschutz muss im Arbeitsalltag realisiert werden – und dafür nehmen die Vorgesetzten eine Schlüsselrolle ein, weil es auch wichtig ist, dass ihre Weisungen und Zeitvorstellungen mit den Anforderungen des Arbeitsschutzes übereinstimmen. Daraus ergibt sich weiter die Notwendigkeit, dass auch eine Unterweisung der Vorgesetzten erfolgen muss, wie sie dieser Aufgabe nachkommen sollen.

Eine effektive Information muss mündlich erfolgen und auf die konkrete Arbeitssituation eingehen. Zur Ergänzung – nicht dagegen als Ersatz für die mündliche Information – ist es sachgerecht, dass für typische Risiken Merkblätter ausgehändigt werden.¹⁶ In mehreren Rechtsvorschriften wird verlangt, dass die Information auf die sprachlichen Fähigkeiten der Beschäftigten Rücksicht nimmt. Außerdem sind auch die Merkblätter in den wesentlichen im Betrieb üblichen Sprachen vorrätig zu halten. In der Gerichtspraxis ist mehrmals entschieden worden, dass ausländische Beschäftigte mit geringen Deutschkenntnissen unbedingt in ihrer Heimatsprache zu informieren sind.¹⁷ In diesen Fällen hatten die Arbeitgeber statt der aus ihrer Sicht aufwändigen Unterweisung in der Heimatsprache zum Mittel der Kündigung bzw. Änderungskündigung gegriffen. Dies ist von den Gerichten jeweils deutlich zurückgewiesen worden, da sich Arbeitgeber ihren gesetzlichen Pflichten nicht durch Kündigungen entziehen können. Nach dem heutigen Recht wären solche Kündigungen auch zusätzlich als Diskriminierung aus ethnischen Gründen unwirksam. Aufgabe einer Betriebsvereinbarung ist es, diesen Grundsatz generell und konkret so deutlich zu verankern, dass das Thema Kündigung an dieser Stelle zurückgedrängt werden kann. Dazu sind z.B. konkrete Regelungen zu treffen, in welchen Sprachen Merkblätter vorrangig zu halten sind.

Für besonders wichtige Arbeitssituationen sind weiter nach § 12 Abs. 1 ArbSchG bei der Einstellung die erforderlichen Unterweisungsmaßnahmen (also Training und praktische Übungen) vorzunehmen. Dies

¹⁶ Fitting BetrVG § 81 Rz. 14; DKK-Buschmann, BetrVG § 81 Rz. 7

¹⁷ LAG Baden-Württemberg AiB 1990, 313 m. Anm. Meißner; LAG Rheinland-Pfalz 24.01.2006 – 5 Sa 817/05, AuA 2006, 562.

kann sich z.B. beziehen auf die Nutzung von persönlichen Schutzausrüstungen, auf die Kenntnis der Alarmanlagen und der Einrichtung zum Abschalten von Maschinen sowie auf die konkrete Kenntnis der jeweiligen Fluchtwege. Selbstverständlich muss am ersten Arbeitstag dafür die erforderliche Zeit eingeplant sein.

5. Information und Training für besondere Gruppen

Für besondere Gruppen von Beschäftigten sind intensivere Unterweisungen erforderlich. Dies kann sich bereits aus der Gefährdungslage ergeben. Daher verlangt § 9 Abs. 2 BetrSichV, dass die mit der Durchführung von Instandsetzungs-, Wartungs- und Umbauarbeiten beauftragten Beschäftigten eine angemessene spezielle Unterweisung erhalten. Dies gilt auch für besondere Unfall- oder Belastungsschwerpunkte, wie z.B. den innerbetrieblichen Transport. Es gehört zu den Aufgaben der Betriebsparteien, solche Schwerpunkte für Unterweisungen und besonders intensiv zu schulende Gruppen zu definieren.

Diese Informations- und Unterweisungspflicht bezieht sich nach § 12 Abs. 2 ArbSchG auch auf Leiharbeitnehmer im Betrieb des Entleihers. Jeder Entleiher ist nach § 11 AÜG verpflichtet, diesen Aufgaben noch vor Beginn des Arbeitseinsatzes nachzukommen. Wiederum ist in der Betriebsvereinbarung zu regeln, in welcher Weise diese Unterweisung bei den Leiharbeitskräften erfolgt. Hier besteht Absprachebedarf, weil auch der Verleiher für grundlegende Arbeitsschutzinformationen zuständig ist.

Information und Unterweisung sind auch für die Beschäftigten von Fremdfirmen wichtig. Hier verbleibt allerdings die Pflicht zur Information und Unterweisung bei dem jeweiligen »fremden Arbeitgeber«. Der betriebliche Arbeitgeber ist aber nach § 8 Abs. 2 ArbSchG verpflichtet, vor Beginn der Beschäftigung zu überprüfen, ob dieser Informationspflicht hinreichend nachgekommen ist. Dies ist eine – wie sich aus negativen praktischen Erfahrungen ergeben hat – wichtige Pflicht, die bisher in den meisten Betrieben noch wenig Beachtung findet. Am einfachsten ist es, wenn auch insoweit durch eine Betriebsvereinbarung geregelt wird, in welcher Weise die Kooperation zwischen den verschiedenen Unternehmern erfolgt, denn der Fremdfirmenunternehmer kann die gebotene Information nur durchführen, wenn er vom Betriebsinhaber vorher hinreichende Informationen erhalten hat. Diese Informationspflicht ist wiederum durch Betriebsvereinbarung regelbar; auch hier können die oben genannten Merkblätter zum Einsatz kommen.

Wenn eine solche Information und Kontrolle nach § 8 Abs. 2 ArbSchG nicht hinreichend sichergestellt ist, dann kann der Betriebsrat der Eingliederung der Fremdfirmenbeschäftigten in die betriebliche Organisation nach § 99 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG widersprechen, weil die vorherige Information der Fremdfirmenbeschäftigten real sichergestellt sein muss. Ebenso kann der Betriebsrat dem Einsatz eines Leiharbeitnehmers im Betrieb nach § 99 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG widersprechen, wenn der Arbeitgeber (Entleiher) seinen Informationspflichten nach § 12 Abs. 2 ArbSchG nicht nachkommt¹⁸ bzw. dazu keine mit dem Betriebsrat vereinbarte Verfahrensregelung getroffen hat.

Eine besondere Gruppe bei der Erstanstellung sind Jugendliche und junge Auszubildende. Selbstverständlich sind sie ebenfalls vor Aufnahme der Beschäftigung hinreichend zu informieren (§ 29 JArbSchG). Die Erfahrungen zeigen, dass dieser Personenkreis überdurchschnittlich häufig von Arbeitsunfällen betroffen ist, sodass diese Information besonders wichtig ist. Zum andern muss beachtet werden, dass gerade bei dieser Erstinformation Chancen und Risiken nahe beieinander liegen. Eine realistische und jugendgerechte Information am ersten Tag kann dazu beitragen, dass der Schutz der eigenen Gesundheit für diese Gruppe ein wichtiges Thema wird. Umgekehrt kann eine schematische Information, die sich vor allem auf die Wiedergabe von Rechts- und Unfallverhütungsvorschriften beschränkt, Arbeitsschutz als ein langweiliges Thema erscheinen lassen, von dem man sich möglichst weit fernhalten sollte. Hier wird es wichtig sein, zusammen mit der Jugend- und Auszubildendenvertretung nach geeigneten Möglichkeiten zu suchen. Vor allem die Berufsgenossenschaften haben in den letzten Jahren medien- und jugendgerechte Materialien entwickelt, die hier eingesetzt werden können. Insoweit kann es sich anbieten, hier eine gesonderte Vereinbarung zu treffen und den Boden für eine partizipative Entwicklung rechtzeitig vorzubereiten.

6. Wiederholungsinformation und Gefährdungsbeurteilung

In § 12 ArbSchG ist weiter normiert worden, dass die Unterweisung zu wiederholen ist. Diese Wiederholungsunterweisung kann sich einerseits aus betrieblichen Veränderungen ergeben; zum andern sollte sie auf jeden Fall in gewissen Zeitabständen, z.B. alle zwölf oder 24 Monate, wiederholt werden. Im JArbSchG sowie in einigen Verordnungen, so

¹⁸ DKK-Kittner/Bachner § 99 BetrVG Rz. 175

z.B. in § 14 GefStoffV, sind feste Fristen normiert. In den anderen Fällen ist auch diese Frist durch Betriebsvereinbarung zu regeln.

Für diese Wiederholungsunterweisung bietet sich ein anderes Vorgehen als bei der Erstinformation an. Sie sollte kollektiv für die jeweilige Arbeitsgruppe erfolgen. In Betriebsvereinbarungen und betrieblichen Absprachen ist zu regeln, wie groß diese Gruppen sein sollen und wer jeweils zusammenzufassen ist.

Aus meiner Sicht bietet es sich jetzt an, die Information über die Gefährdungsbeurteilung und die jeweilige Unterweisung miteinander zu verbinden. Dabei sind verschiedene Wege möglich. Zum einen ist es denkbar, eine aktualisierte Gefährdungsbeurteilung vorzustellen und mit den Beschäftigten gemeinsam die erforderlichen Trainingsmaßnahmen zu diskutieren und zu praktizieren. Es ist aber auch denkbar, die letzte Gefährdungsbeurteilung allen zukommen zu lassen und über die in dieser Gefährdungsbeurteilung fehlenden bzw. zu ergänzenden Gefährdungen und Schutzmaßnahmen gemeinsam zu diskutieren. Eine wichtige Methode ist auch die gemeinsame Auswertung von Unfällen oder Beinahe-Unfällen der letzten Zeit.

Damit würde die Unterweisung der Überprüfung von Maßnahmen nach § 3 Abs. 1 S. 2 ArbSchG sowie der Vorbereitung der aktualisierten Gefährdungsbeurteilung dienen. Auf diese Weise ist es möglich, die Beschäftigten in den Prozess der Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung zu integrieren. In vielen Betrieben sind zwar bereits Gefährdungsbeurteilungen implementiert worden, doch sind sie nicht selten unvollständig, klammern bestimmte Risiken (so z.B. psychische Belastungen) weitgehend aus und sind noch nicht hinreichend auf die jeweils zu treffenden Maßnahmen ausgerichtet. Dies kann in einem solchen Modell korrigiert werden. Gerade für die richtige Erfassung psychischer Belastungen ist ein solches Vorgehen wichtig, denn diese können nicht ohne die individuellen und kollektiven Wahrnehmungen der Beschäftigten realistisch ermittelt werden.

Daraus ergibt sich wiederum eine spezifische Zusammensetzung der Beteiligten an der Wiederholungsunterweisung. Unverzichtbar ist wiederum der jeweilige betriebliche Vorgesetzte, doch wird hier regelmäßig auch die Einbeziehung einer Sicherheitsfachkraft und nach Möglichkeit des Betriebsarztes erfolgen. Weiter ergibt sich die Möglichkeit, die Gruppe der Sicherheitsbeauftragten nach § 22 SGB VII in die Vorbereitung und Durchführung einer solchen innerbetrieblichen Information einzubeziehen. Diese Gruppe kann eine wichtige Rolle bei der Partizi-

pation der Beschäftigten spielen, wenn die Beschäftigten bei der Auswahl der Beauftragten beteiligt werden und diese regelmäßig an Fortbildungen teilnehmen können.

Präventiv kann vor allem die Information der Beschäftigten bei der Planung neuer Anlagen und Arbeitsprozesse erfolgen. Arbeitsschutzrechtlich ist es eindeutig, dass bereits im Planungsstadium die jeweiligen Gefährdungen festgestellt und die jeweiligen Gestaltungs- und Schutzmaßnahmen geklärt werden sollen. Der Betriebsrat ist insoweit nicht nur nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG, sondern auch frühzeitig nach § 90 BetrVG zu beteiligen. Dies kann wiederum genutzt werden, um die Beschäftigten ebenfalls zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in die Planung mit einzubeziehen. Damit würde dann die erforderliche Information nach § 81 BetrVG frühzeitig zu einem Zeitpunkt erfolgen, zu dem noch verschiedene Planungsoptionen bestehen. Dies ist effektiv und ermöglicht es, das Erfahrungswissen der Beschäftigten für die jeweiligen Gestaltungsoptionen zu mobilisieren.

Ein solches Verfahren wird weiter effektiviert, wenn in der mitbestimmungspflichtigen Vereinbarung über innerbetriebliche Erneuerungen nach § 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG arbeitsschutzrelevanten Vorschlägen ein erhöhter Prämiensatz zugewiesen wird, um auf diese Weise einen besonderen Anreiz zu setzen. In jedem Fall ist zu beachten, dass für diese Variante die Beteiligung der Beschäftigten und der Betriebsräte möglichst früh erfolgen muss.

Die hier vorgenommenen Beispiele beziehen sich sämtlich auf die durch das Gesetz vorgeschriebenen Unterrichtungen und Unterweisungen nach §§ 81 BetrVG, 12, 14 ArbSchG sowie den jeweiligen Verordnungen (§§ 9 BetrSichV, 3 PSA-BV, 14 GefStoffV, 11 LärmVO). Damit bewegen wir uns hier im Bereich des erzwingbaren Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG. Aufgabe der Betriebsparteien und der Einigungsstelle ist es, jeweils konkrete Regelungen zu treffen, die der betrieblichen Situation angemessen sind.

5. Beteiligung durch Gesundheitszirkel

Eine besonders intensive Form der Beteiligung der Beschäftigten ist die Organisation von Gesundheitszirkeln. Diese Gruppen sind besonders gut geeignet, arbeitsplatzbezogene Maßnahmen zu formulieren. Der Präventionsbericht 2007 des Medizinischen Dienstes der Spitzen-

verbände der Krankenkassen berichtet über die Ergebnisse des Jahres 2006, dass inzwischen von den Krankenkassen bei Aktivitäten zur betrieblichen Gesundheitsförderung insgesamt 1.960 Gesundheitszirkel durchgeführt worden sind.¹⁹ Diese Zirkel haben in beachtlichem Umfang verhältnisbezogene Maßnahmen entwickelt und formuliert, die in einer Reihe von Betrieben auch durchgeführt worden sind. In § 20 a SGB V wird die betriebliche Gesundheitsförderung inzwischen als eine Pflichtaufgabe der Krankenkassen formuliert.

Im Arbeitsschutzrecht handelt es sich dagegen nicht um eine Pflichtaufgabe. Keine Norm des Arbeitsschutzrechts verlangt konkret, dass Gesundheitszirkel gebildet werden müssen. In der juristischen Diskussion besteht daher Einigkeit, dass Gesundheitszirkel nicht von der Einigungsstelle nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG festgesetzt werden können, sondern von den Betriebsparteien in freiwilligen Betriebsvereinbarungen nach § 88 BetrVG geregelt werden.²⁰

Anders ist es dagegen im öffentlichen Dienst. In den Personalvertretungsgesetzen findet keine unmittelbare Bindung des Mitbestimmungsrechts an staatliche Arbeitsschutzvorschriften statt, so dass insoweit ein weitergehendes Mitbestimmungsrecht besteht. Folgerichtig hat das Verwaltungsgericht Berlin im Jahr 2006 entschieden, dass die Bildung von Gesundheitszirkeln der zwingenden Mitbestimmung im Personalvertretungsrecht unterliegt.²¹

Die Zahlen der Krankenkassen dokumentieren, dass in einer Reihe von Betrieben solche Vereinbarungen erfolgreich getroffen worden sind. In den letzten Jahren hat die Zahl der Gesundheitszirkel zugenommen, sodass es natürlich zu den elementaren Zielen eines Betriebsrats gehören kann, im eigenen Betrieb Gesundheitszirkel zu verankern. Dies kann allerdings nur erfolgreich sein, wenn eine hinreichende Aktivität der Beschäftigten gesichert ist, auf die diese Zirkel aufbauen können. In der Praxis wird daher ein Gesundheitszirkel in den meisten Fällen erst erfolgreich installiert werden können, wenn bereits vorher die allgemeinen Arbeitsschutzrechte nach §§ 87 BetrVG, 12, 14 ArbSchG im jeweiligen Betrieb erfolgreich genutzt worden sind. Die hier genannten Beispiele sollen dafür Anregungen geben.

¹⁹ MDS (Hrsg.), Präventionsbericht 2007, S. 82 ff.

²⁰ HaKo-BetrVG/Kohte § 88 Rz. 10.

²¹ VerwG Berlin PersR 2007, 43.

**Reinhard R. Lenz/
Katja Bakarino-Busse**
**Mitarbeiterbeteiligung:
»Ein Werk gemeinsam bauen
und ausprobieren«
Ein Praxisbericht**

Gute Arbeit zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen ausreichenden eigenen Entscheidungsspielraum besitzen, unterstützende soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten auf ihre Arbeitssituation haben und nicht zuletzt: ihre Arbeit als sinnvoll empfinden können. (Gute Arbeit im Büro?!, INQA-Befragung: »Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen«, 2004)

Werden Mitarbeiter an der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsumwelt oder an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung beteiligt, dann wird gesundheitsförderliches Verhalten eher eingehalten. In einem Team mit ausgewogenem Betriebsklima und guter Kommunikation können Belastungen besser ausgeglichen werden.

Die im Verlauf dieser Ausführungen dargestellte Maßnahme »BrückenSchlagen« beschreibt einen Schritt auf diesem Weg.

1. Veränderungsprozesse

»Mitarbeiter empfinden größeres Wohlbefinden bei der Arbeit, sobald sie über mehr eigene Entscheidungsspielräume verfügen. Unter diesen Bedingungen sind sie leistungsbereiter und leistungsfähiger.« Wenn diese These von Personen aufgestellt wird, die sich selbst große Freiheitsgrade wünschen, dann legt die eigene Befindlichkeit diese Bewertungsperspektive fest. Auch wenn Befragungen diesen Mittelwert belegen, muss der Gedanke zugelassen werden, dass es einen Anteil x an Personen der Arbeitswelt gibt, denen immer gleiche, festgelegte Rhythmen ein Gefühl von Sicherheit verleihen. Für diese Personengruppe

ist es bedeutsam, nicht jedes Mal wieder neu über Vorgänge entscheiden zu müssen. Wer nicht gelernt hat, Freiräume selbst auszufüllen und zu gestalten, wird möglicherweise bei zu vielen, zu plötzlichen, zu großen Spielräumen orientierungslos, unsicher und durch Überforderung evtl. sogar krank.

Veränderungen solcher Einstellungen und Verhaltensweisen können nicht per Weisung erreicht werden, sondern sind unter Umständen langwierige Lernprozesse. Mitarbeiter, die sich in einer standardisierten Position unwohl fühlen, treten entweder in eine Verweigerungshaltung oder sie ergreifen Eigeninitiative und bilden sich weiter. Ein Unternehmen bietet in der Regel eine Vielzahl von Aufgaben und Positionen an, welche die gesamte Bandbreite von Kompetenzen/Herausforderungen abrufen.

Einen Veränderungsprozess nicht zu probieren, verschenkt Chancen. Bewusste Einschätzungen, unter welchen Arbeitsbedingungen sich jemand wohler fühlt, können allerdings erst getroffen werden, wenn unterschiedliche Herausforderungen gelernt, erprobt und empfunden wurden.

2. Klassische Beteiligungsformen

Klassische Beteiligungsformen wie das »Betriebliche Vorschlagswesen« oder andere bewährte kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) werden lediglich von 15-20% der Mitarbeiterschaft wahrgenommen. Der Anteil an Vorschlägen zur Gesundheitsförderung als relativ junges betriebliches Handlungsfeld dürfte wiederum nur einen Bruchteil davon ausmachen.

Nichtbeteiligung ist durch mangelnde Fantasie, nicht erlerntes konstruierendes Denken, mangelnde Wunscherzeugung usw. begründet. Bewusste Verweigerung, sich mit guten Ideen zu beteiligen, findet aus Frustration über mangelnde Rückmeldungen, durch undurchsichtige Ablehnungen oder ewig lange Entscheidungsprozesse statt. Zu viele, aus Kapazitätsengpässen in überschaubaren Zeiträumen nicht schnell genug realisierbare Vorschläge verstopfen die Empfindung, mit eigener Beteiligung etwas bewirken zu können. Verbreitet ist das Gefühl, dass Ideen zur Zeitersparnis, die empfundenen Stress abbauen könnten, ohnehin durch Zusatzaufgaben wieder auf altes Niveau gebracht werden. Bedenken, sich durch wirtschaftliche Beiträge an der Vernich-

tung von Arbeitsplätzen zu beteiligen, tragen ebenfalls eine Bremswirkung in sich.

Aus dieser Falle ist nur zu entkommen, wenn betrieblich prägnant kommuniziert wird, dass »Beteiligung« ein gewünschtes Unternehmensziel und ein Unternehmenserfolg ist. Derzeit kann davon ausgegangen werden, dass ein Qualitätsvorsprung gegenüber Billiglohnländern besteht. Stagnieren KVP-Prozesse, besteht die Gefahr, überholt zu werden. Vorschläge zur Sicherheit und Gesundheit stehen am wenigsten im Geruch, Arbeitsplätze zu vernichten. Im Gegenteil erscheinen Personen, die sich für Sicherheit und Gesundheit der Kollegen einsetzen, in einem positiven Licht. Alle betrieblichen Funktionsträger sind deshalb in der Pflicht, an der Erhöhung der Quote von Vorschlägen zur Sicherheit und Gesundheit mitzuwirken.

In der Mehrzahl belohnen KVP-Prozesse technische und gegenständliche Verbesserungen. Hinsichtlich von Belastungen, die erst nach langen Wirkzeiten krankheitsauslösend sind, versprechen organisatorische Lösungen der Gesundheitsförderung eher Erfolg. Die Chance, wirkungsvolle organisatorische Vorschläge ausarbeiten zu können, ist eher bei Personen gegeben, die über Kenntnisse ganzheitlicher Abläufe und systemischer Zusammenhänge verfügen.

Ob eine organisatorische Maßnahme errechenbare Einsparungen und eine daraus abgeleitete Belohnung erbringt, ist häufig nur durch längerfristige Tests nachweisbar. Die Bereitschaft auszulösen, andere Methoden zu probieren, benötigt stichhaltige Gründe oder hohen Leistungsdruck.

3. Beteiligung bei der Meinungsbildung

Ist genügend Zeit vorhanden, besteht die Möglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung zur Meinungsbildung und Entwicklung von Verbesserungsideen, die von allen getragen werden. Kommt es darauf an, dass Beschlüsse oder Maßnahmen schnell umgesetzt werden, ist keine Zeit für langwierige Diskussionsprozesse. Im Kampf gegen Naturgewalten, bei Katastropheneinsätzen ist keine Zeit für langwierige Meinungsbildungsprozesse. In der Notfallmedizin wünschen sich jeder Patient oder dessen Angehörige schnelles, entschlossenes Zupacken. Nach der Rettung kann der Arzt gemeinsam mit den Sanitätern reflektieren, ob beim nächsten Mal anders gehandelt wird.

Soll ein neues Verfahren, eine verbesserte Methode oder eine veränderte Strategie im Unternehmen eingeführt werden, dann werden mehr oder weniger lange Zeitfenster vorgegeben. Wenn Mitarbeiter oder Funktionsträger neue Vorgaben nicht akzeptieren und nicht von selbst annehmen und auch niemand versucht, gestaltend einzuwirken, sehen sich Vorgesetzte spätestens kurz vor dem Zuschlagen des Zeitfensters gezwungen, ihrer Führungsaufgabe nachzukommen und die Vorgaben auch gegen Widerstände durchzusetzen.

Beteiligung muss gewünscht sein, auch und gerade innerhalb eines Teams, einer Gruppe, einer Abteilung. Gruppenkonstellationen, in denen Sympathiewerte unter Kollegen vorherrschen, finden ihren eigenen Weg. Persönlicher Neid, krankhafte Sucht, soziale Schieflagen, Unwissenheit über Kompetenzen und Ressourcen, mangelnde Selbstreflexion über Rollen und Funktionen sowie Beratungsresistenz Einzelner können Beteiligung blockieren, auch wenn sie noch so gewollt ist. Mitarbeiter mit innerer Kündigung oder Absentismus lassen sich schwerlich beteiligen. Ein einziger »Virus« kann als ständiger Unruheherd in einer Abteilung wirken. Solche Umstände machen »Beteiligungsprozesse« einer Gruppe äußerst komplex. Wo jemand Beteiligung anbietet, muss auch jemand sein, der sich beteiligen will.

Wenn ein Benchmarking und damit verbunden eine Gratifikation oder ähnliche »Belohnungen« für »Gute Arbeit« von den Gesamtleistungen abhängen, wird intern sehr genau registriert (»emotionale Kontoführung«), wer welche Ergebnisse liefert oder in entscheidenden Arbeitsphasen erkrankt, regelmäßig Urlaub nimmt oder sich durch andere Verhaltensweisen aus dem gemeinsamen Prozess ausklinkt. Eine regelmäßige Selbstreflexion beinhaltet die Chance, sich kennen und vor allem verstehen zu lernen. Erkenntnisse der Selbstwahrnehmung zielen darauf ab, aus der »emotionalen Kontoführung« eine sachbezogene und von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Auseinandersetzungskultur zu entwickeln.

4. Beteiligungsfördernde Führungsstrategien

Jeder Mitarbeiter verfügt bewusst oder unbewusst über ein Bild der eigenen Rolle und von dem, wie der Mikrokosmos der Arbeitswelt funktioniert, in welchem er sich im Unternehmen bewegt. Nicht selten ist die Vorstellung, wie ein Mitarbeiter sein soll oder in welche Rolle man einen

Vorgesetzten eingruppiert, geprägt von dem Ergebnis eigener Sozialisation bzw. eigener bisheriger Berufs- und Lebenserfahrungen.

Wenn es um das Wunschbild dessen geht, was Mitarbeiter von einer modernen Führungskraft erwarten, kommt die Rolle des Coachs dem Ideal am ehesten nahe.

In einer begünstigenden Führungsfunktion

- wird die Vielfalt der Charaktere und Begabungen berücksichtigt;
- werden alle vorhandenen Potenziale zur optimalen Erfüllung der Arbeitsaufgabe zusammengeführt;
- werden die Fähigkeiten jedes Einzelnen zur ganzheitlichen Wertschöpfung genutzt;
- werden temporäre Bedürfnisse (Work-Life-Balance) berücksichtigt;
- werden Schranken und Grenzen beseitigt, Hindernisse aus dem Weg geräumt;
- werden die Interessen der Mitarbeiter in der Funktion eines Anwalts vertreten;
- wird für die Bedingungen gesorgt, unter denen Mitarbeiter störungsfrei das tun können, was ihren Veranlagungen entspricht.

Damit sich etwas ändert, müssen neue, schnell positiv wirksame Erfahrungen angeboten werden. Werden neue Verhaltensmuster gefordert, die erst lange trainiert werden müssen, bevor Erfolg spürbar wird, sinkt die Veränderungsbereitschaft mit jedem zusätzlichen Aufwand.

5. Einfluss beteiligter Personengruppen

Im Gegensatz zur »Arbeitssicherheit« wurde »Gesundheitsschutz« in den vergangenen Jahrzehnten immer eher als Privatsache empfunden. Da aktuell sogar die »Gesundheitsförderung« als eine betriebliche Angelegenheit gesehen wird, werden Führungskräfte in die Pflicht genommen, auch in diesem Handlungsfeld Vorbild zu sein, Verantwortung zu übernehmen und zur Akzeptanz von Maßnahmen beizutragen. Wie jemand mit sich und seiner Gesundheit umgeht, welches Verhältnis er zu seinem Körper hat, kann allerdings nur schwerlich auf Anweisung erfolgen. Das gilt gleichermaßen für die Führungskräfte selbst wie auch für deren Mitarbeiter.

Welcher Führungsstil in einem Unternehmen bevorzugt wird, hängt u.a. von historisch gewachsenen Zwangsläufigkeiten der Unternehmenskultur ab und/oder dem Willen, etwas ändern zu müssen. Das

Management entscheidet über Strategien sowie über die präferierte Art der Durchsetzung in der Linie. Management und Führungskräfte bevorzugen generelle Lösungen, damit ein Problem gelöst wird und nicht immer wieder neu entschieden werden muss. Zwangsläufig bewirkt dieser Zustand, dass sich ein Teil der Mitarbeiter immer falsch behandelt fühlt.

Mitarbeiter, die in Ausübung ihrer Tätigkeit permanent selbständig Entscheidungen treffen müssen (z.B.: Instandhalter) und sich in dieser Situation wohl fühlen, werden eher eine freizügige Führung favorisieren. Standardisierte Arbeitsabläufe, deren Sollverhalten genau definiert werden kann, sind häufig mit Mitarbeitern besetzt, die durchaus zufrieden sind, wenn detailliert vorgegeben ist, was getan werden soll und wie auf keinen Fall gehandelt werden darf.

Routiniers sind die meist angetroffene Spezies im Unternehmen. Das festgefügte Wissen erwachsener Zielgruppen muss mit Mitteln der Erwachsenenbildung genutzt bzw. in Frage gestellt werden. Neulinge (Novizen) unterliegen dem starken Einfluss vorhandener Verhaltensmuster der Routiniers. Wird dieser Zielgruppe besonderes Augenmerk geschenkt, ist dieser Weg weniger aufwändig, als eingeschliffene Verhaltensweisen zu ändern.

6. Zielsetzung

Unter den oben genannten Gesichtspunkten ist es in einem verzahnten, aufbauenden Prozess erstrebenswert,

- den Verbreitungsgrad von Beteiligung zu steigern,
- zur Prägnanz beizutragen (Klarheit der Orientierungsmuster und Werthaltungen),
- die Verankerungstiefe zu stärken (Grad der Verinnerlichung),
- Veränderungs- und Lernbereitschaft zu demonstrieren,
- eigene Kompetenzen und Ressourcen richtig einzuschätzen und entsprechend einzubringen,
- den Mut aufzubringen, alles, was gut funktioniert, weiter auszubauen,
- Bereitschaft zur regelmäßigen Selbstreflexion und Weiterbildung aufzubringen,
- den partnerschaftlichen Umgang mit Unterschieden in Herkunft, Geschlecht, Alter und Kultur zu üben,

- ausreichend zur Herstellung eines guten Arbeitsergebnisses zu kommunizieren.

Der Umgang mit Unterschieden ist oft eine größere Herausforderung für Teams als die Arbeitsaufgabe an sich. Mit dem demografischen Wandel entstehen die klassischen Konfliktfelder zwischen Jung und Alt. Durch den Fachkräftemangel werden aber auch weiterhin und möglicherweise noch stärker als in der Vergangenheit Fachkräfte aus verschiedenen Nationen miteinander arbeiten und dabei die Unterschiede in Sprache, Kultur und Welt-/Religionsanschauungen miteinander verhandeln müssen. Ziel muss dabei sein, eine arbeitsfähige und leistungsstarke Team- oder Gruppensituation herstellen zu können.

7. Praxisbericht zur Maßnahme: »BrückenSchlagen«

Die Maßnahme »BrückenSchlagen« wird als erlebnis- und selbsterfahrungs-basierte Variante innerhalb von Prozessen zur Teamentwicklung eingesetzt. Aus vielen Einzelteilen wird von einer Gruppe ohne Anleitung und nach Zeitvorgabe eine alle Teilnehmer tragende Holzbrücke zusammengebaut. Nach der praktischen Bauphase, die sehr deutlich Eigenschaften hervortreten lässt, folgt die theoretische Analyse- und Reflexionsphase. Die Maßnahme bietet eine breite Basis sowohl zur Selbstreflexion als auch für die praktische Umsetzung von Beteiligung, Kommunikation und Teamentwicklung.

Der Brückenbau besticht dadurch, dass zum einen eine faktische und tragfähige Konstruktion erstellt werden muss. Räumliches Vorstellungsvermögen, Kreativität, aber auch logische Schlussfolgerungen sind gefordert. Gleichzeitig kann die Brücke nur dann entstehen, wenn alle mitwirken und aktiv sind. Die Konstruktion ist so gewählt, dass eine Person alleine diese nicht aufbauen könnte.

Auswertung

In der Bewältigung der Aufgabe, eine standfeste Brücke zu bauen, werden intuitiv die individuellen Verhaltensmuster in Stresssituationen und in der Kommunikation gezeigt. Eine gleichzeitige Analyse von sich selbst ist während der praktischen Brückenbauphase nicht möglich. In der anschließenden Reflektion und Auswertung der Erfahrungen können Verbindungen zu theoretischem Wissen und Verarbeitung der Selbsterfahrung hergestellt werden. Beides führt schließlich zu einer

Erfahrungshaltung, hinter die die Beteiligten nicht zurückgehen können. Erkenntnisse über persönliches bewusstes Erleben von Musterverhalten setzen in der Regel nachhaltige Veränderungsaktivitäten in Gang. Insofern erzielt eine solche Praxisübung persönliche Weiterentwicklung, die sich meistens positiv auf das individuelle Gesamterleben sowie auf die Führungskompetenz auswirkt.

Eingesetzt als Maßnahme zur Teamentwicklung besteht die Chance, dass Teammitglieder sich in einer neuen Weise wahrnehmen und erleben können und dadurch lernen, Unterschiede als positiv zu erkennen und diese Potenziale auch im Arbeitsalltag neu nutzen zu können. Damit kann Diversity-Management in der Praxis erlebt werden und sich aus den spielerisch gemachten Erfahrungen neu verdichten zu einer Weiterentwicklung des Gesamtteams.

Um das Projekt realisieren zu können, werden sowohl planerische Fähigkeiten gefordert als auch bestimmte Verhaltensweisen notwendig wie Absprachen treffen und einhalten, Zuverlässigkeit, Kritikfähigkeit und immer wieder Kommunikation über das weitere Fortgehen und Ergebnissicherung. Im praktischen Tun entwickeln sich sehr schnell entsprechende Verhaltens- und Kommunikationsmuster. In der Auswertung kann auf diese konkreten Erfahrungen selbstreflexiv zurückgegriffen werden.

Zielsetzungen der Auswertung sind, die Stärken des Teams herauszuarbeiten, gegenseitiges Verstehen zu fördern und neue Sichtweisen auf die gemeinsame Arbeit zu eröffnen. Da während der Übung schnell auch die interne Rollenverteilung und die unter Umständen damit verbundenen Schwierigkeiten deutlich werden, besteht eine gute Chance, Erkenntnisse und damit Veränderungsprozesse in Gang setzen zu können.

Führungsverhalten

In der Gruppe kristallisieren sich Führungspersonen heraus. Die »Laute« zeigen sich zuerst. Ob sie deshalb auch Führungskompetenzen besitzen, zeigt sich erst im Prozessverlauf. Bei anderen Gruppenzusammensetzungen konnte beobachtet werden, dass Teilnehmer durch Blicke oder Fragen jemanden zur Führungsperson auserkoren hatten. Zu viele Häuptlinge blockieren die Entwicklung. Teilnehmer fürchten (falsche) Entscheidungen zu treffen. Erweist sich eine Entscheidung später als falsch, fühlt sich derjenige überprüft und bloßgestellt.

Kommunikation

Gute Kommunikation über Arbeitsabläufe und Arbeitsschutzthemen ist ein relevantes Merkmal guter Teamarbeit. Die Kommunikation über »Kommunikation« ist jedoch nicht einfach. Mit der Arbeitsmethode »Brücken bauen« können »Brücken geschlagen« werden. Anschaulich, praktisch, handfest und leicht übertragbar auf die Praxis können Gruppen erfahren,

- wie ihr Kommunikationsverhalten bei konkreten Aufgabenstellungen verläuft,
- wie zielgerichtet die Kommunikation bei Planungsabläufen geschieht,
- wo ihre Stärken liegen,
- wo es »Knackpunkte« gibt und
- worauf sie zukünftig in der Praxis achten können.

Der Einsatz dieser Methode hat sich u.a. besonders bei Mitarbeitern aus dem handwerklichen und technischen Bereich bewährt.

Teambildung

Jeder Teilnehmer darf nur eine Hand benutzen. Die Aktion ist geeignet, Prozesse der Teamarbeit deutlich herauszuarbeiten. In Teams wirken ungeschriebene Regeln und »Gesetze«, aber auch Strukturen des Betriebes, Führungskultur und andere dynamische Kräfte wie Rollenkonformität, Genderthemen und interkulturelle Aspekte.

Dort, wo die Teambalance nicht entsteht oder nicht entwickelt wurde, blockieren sich Teammitglieder (Teamtrance). Kennzeichen ist, dass so gut wie keine Einigkeit erzielt werden kann, Teambeschlüsse entweder nicht zustande kommen oder getroffen, aber nicht umgesetzt werden und die Qualität der Arbeit alles andere als gut ist. In der Regel fühlen sich auch die Teammitglieder unwohl. Kennzeichen einer solchen Trance können z.B. regelmäßige oder hohe Fehlzeiten sowie hohe Fluktuation sein.

Es kann sein, dass die interne Teamstruktur so ist, dass sich die Blockaden nicht lösen lassen. Das gilt zum Beispiel für Zusammensetzungen, in denen die Mehrzahl der Teammitglieder resigniert oder innerlich gekündigt hat. Auch bei großen kulturellen Differenzen kann es zu Blockaden durch Verweigerung der Zusammenarbeit kommen. Nicht alles lässt sich durch Weiterbildungsmaßnahmen lösen. Manchmal hilft nur eine personelle Umsetzung oder Auflösung eines Teams. Aber überall da, wo entweder aus dem Team heraus der Wunsch nach

Verbesserung der Situation entstanden ist oder aufgrund von Führungsentscheidungen Teamentwicklung stattfinden soll, ist es sinnvoll, über Erfahrungslernen an die Themen der Gruppen oder des Teams heranzukommen.

Ein gutes Team zeichnet sich durch hohe Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie ein gewisses Maß an Toleranz im Umgang miteinander aus.

Im Brückenbau müssen alle erforderlichen Qualitäten der Teamarbeit eingesetzt werden:

- gemeinsame Zielfindung und Einigung über den Arbeitsprozess,
- Entscheidungen treffen und koordinieren,
- den Prozess kontrollieren, da der Zeitfaktor eine Rolle spielt,
- Motivation und Kommunikation,
- Konfliktfähigkeit, wenn es darum geht, evtl. neue Entscheidungen treffen zu müssen,
- Zusammenhalt der Gruppe.

Methodisch/Didaktische Aspekte

Anders als bei Kindern oder Jugendlichen liegt bei Erwachsenen bereits ein festgefügtes Bild über die Zusammenhänge der Arbeitsumwelt vor. Der Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen stehen oft jahrelange Arbeits- und Lebenserfahrungen gegenüber, die durchaus im Gegensatz zur Forderung stehen können.

Eine Maßnahme der Erwachsenenbildung sollte so gestaltet sein, dass sie den Betrachter emotional an einen Punkt führt, an dem er darüber nachzudenken beginnt, ob sein Verhalten in der Vergangenheit richtig war. Kann der Betrachter selbst entscheiden, besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass dieses Unterfangen gelingt. Alles andere hat den faden Beigeschmack der Belehrung und kann als Beserwisserei empfunden werden. Welcher erwachsene Mensch reagiert darauf wie gewünscht? Das Ziel, die gewünschte dauerhafte Einstellungs- und Verhaltensänderung zu erreichen, scheint eher gegeben, wenn es gelingt, dem erwachsenen Menschen seine Selbstbestimmung zu überlassen. Mit dem Anregen von Fantasie, Inspiration und Kreativität ist mehr geholfen als mit der Präsentation vermeintlich eindeutiger Lösungen.

Erwachsenenbildung

Der Erwachsene will und muss mit den Verhaltensweisen und Überzeugungen, mit denen er in die Maßnahme kommt (mögen sie auch objektiv falsch sein), immer ernst genommen werden. Die Botschaften müssen frei von Schuldzuweisungen sein, sonst verschließen sich die Betroffenen.

Allen kognitiven Erklärungen zum Trotz steht die geballte Summe der häufig durchaus gegenläufigen Lebenserfahrungen. Um einen Wendepunkt in Verhaltensweisen anzusprechen, bedarf es mehr als der rein sachlichen Information. Wenn Fragen aufgeworfen werden (anstatt ungestellte Fragen zu beantworten), kann die Suche nach Beantwortung durchaus den erwachsenen, selbstdenkenden Personen der Zielgruppe überlassen bleiben.

Verunsicherung und Irritation ist eine Methode, Lernbereitschaft zu erzeugen. Bevor eine neue Information wirklich zugelassen wird, muss zunächst das alte Verhaltensmuster verunsichert oder provoziert werden. Verunsicherung erzeugt ein inneres Ungleichgewicht, das wiederum nach Ausgleich strebt. Erst in dieser Phase können Lösungen angeboten werden. Provokation soll einen Prozess der Richtigestellung auslösen (Provokation als persönlicher Angriff kann zur *Reaktanz* führen). Wenn es auf diese Weise gelingt, das Thema zum Gesprächsgegenstand werden zu lassen, damit seine Bedeutung zu erhöhen und als Selbstläufer zu multiplizieren, werden Meinungsbildungsprozesse ausgelöst und nicht Lösungen vorgegeben.

Erscheinen dem Teilnehmer aufgrund seines Vorwissens alle Zusammenhänge bereits bekannt oder gehören nach seiner Einschätzung zu den Selbstverständlichkeiten des Lebens, so wird die Maßnahme als banal und wenig spannend erlebt. Erwachsenenbildner sind immer bestrebt, altbekannte Tatsachen aus einer Perspektive zu präsentieren, die für jede Zielgruppe Neuheitscharakter besitzt und Bekanntes in einem neuen Licht erscheinen lässt. (»So hab ich das noch nie gesehen.«)

Erlebnispädagogik

In der Didaktik gilt der häufig zitierte Satz: »Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte.« Bezogen auf die erlebnisbasierte Wahrnehmung kann erweitert werden: »Ein Erlebnis sagt mehr als 1000 Bilder«, denn das Selbsterlebte verankert sich wesentlich stärker im Gedächtnis als nur Gehörtes oder nur Gesehenes.

Gleiche Ereignisse werden von Menschen unterschiedlich erlebt. Während der eine Löwenjagd als eindrucksvolles Erlebnis schildert, empfindet ein anderer schon das Aufblühen einer Blume als Erlebnis. Beide »Abenteuer« lösen eine emotionale Regung aus. Wenn die Ereignisse zudem über möglichst viele Sinneseindrücke und Gemütsregungen erfahren werden, wirken sie intensiv und nachhaltig.

Resümee der Maßnahme »BrückenSchlagen«

Die bisherigen Erfahrungen mit der Methodik »BrückenSchlagen« bei Maßnahmen zur Teamentwicklung waren durchweg positiv. Allerdings ist auch eine solche Maßnahme lediglich ein Baustein innerhalb eines langwierigen Prozesses.

Die Maßnahme »BrückenSchlagen« fordert intuitives Alltagshandeln und damit Authentizität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Aufgrund des pragmatischen Ansatzes können damit auch Zielgruppen angesprochen werden, die eher handwerklich geschickt sind und wenig geübt im theoretischen Lernen. Aufgrund der praktischen Arbeit und der gemeinsamen Erfahrungen kann in der Auswertung leichter über Rollen, Rollenzuweisungen und Verhaltensaspekte in der Zusammenarbeit diskutiert werden. Wird die Brücke fertig und kann abschließend ein Gruppenfoto mit allen Teilnehmenden auf der Brücke die geleistete Arbeit dokumentieren, sind viele auch erst einmal stolz auf das Geleistete. Damit entstehen positive Lernsituationen, in denen auch neue Anregungen gerne angenommen werden.

Besonders interessant sind Prozesse, in denen die Brücke nicht fertiggestellt werden kann. Gerade, wenn dies im Rahmen von Team- oder Gruppenentwicklung passiert, lässt sich in der Auswertung sehr gut über die Gründe, die zu diesem Ergebnis geführt haben, diskutieren. In der Auswertung muss darauf geachtet werden, dass das jeweilige Verhalten konkret reflektiert werden kann. Schuldzuweisungen können zwar in der Debatte gemacht, müssen aber entsprechend im Kontext aufgearbeitet werden, wenn ein nachhaltiger Lerneffekt entstehen soll.

Aufgrund dieses hohen Praxisbezuges muss sich jede/r einbringen und konkret handeln, pro aktiv werden. Damit wird auch jede/r Teilnehmende sichtbar mit seinen Stärken und Möglichkeiten. Die Übung enthält ausreichend Rollenangebote, auch für Hilfstätigkeiten und kleinere Arbeiten für eher vorsichtige Naturelle. Die Erfahrungen mit sich selbst im Kontext der Gruppe schaffen Erlebnisse, die nachhaltig wirken können, weil sie eben aus dem eigenen Erleben kommen und nicht abstrakt

erarbeitet werden. Besonders in der Teamentwicklung können damit wirkungsvolle Effekte erzielt werden, die sich auf die weitere Zusammenarbeit positiv auswirken können.

Eine Aufgabe im Brückenbau sieht vor, dass eine Person als Beobachter eingesetzt wird. In einem Beispiel wurde derjenige als Beobachter erwählt, der gleichzeitig eine sehr stark strukturierende Kompetenz hatte. Da der Beobachter in den Prozess nicht eingreifen darf, fehlte diese Kompetenz während des gesamten Prozesses. Die Brücke wurde nicht vollständig aufgebaut. In der Auswertung wurde deutlich, dass der Betroffene selbst keine bewusste Wahrnehmung seiner Kompetenz hatte, von daher die Rollenzuteilung nicht in Frage stellte, lediglich ein allgemeines Unwohlsein während der Beobachtungsphase verspürte. Interessant war zu verfolgen, warum die Gruppe ausgerechnet ihn zum Beobachter gewählt hatte. Es entspann sich ein Gespräch darüber, inwieweit die Gruppe durch bestimmte Ansichten und Meinungen sich selbst blockiert und damit gute Arbeitsergebnisse verhindert.

Für eine gelungene Auswertung ist allerdings auch ein erfahrenes Referententeam erforderlich. Die Auswertung muss gewährleisten, dass alle Verhaltensweisen in wertschätzender Weise reflektiert werden können. Dazu sollte auch ein ausreichendes Zeitkontingent zur Verfügung stehen. Die Auswertung wird unterstützt durch Fragebögen, Selbstreflexionsbögen und weiteres methodisches Handwerkszeug. Insbesondere beim Einsatz in der Führungskräfte-schulung kommt der Auswertung ein hoher Stellenwert zu.

8. Ausblick

Eine Veränderung des Teamverhaltens oder die Entwicklung von Beteiligungsprozessen sind langwierige Prozesse. Mit Erfolgen ist nur zu rechnen, wenn eine Vision konkretisiert wurde

- als prozesshafte Entwicklung,
- mit behutsamer Einflussnahme,
- mit sozialer Sensibilität,
- mit Bescheidenheit hinsichtlich Tempo und Ausmaß,
- mit langem Atem.

Jürgen Reusch

Der DGB-Index Gute Arbeit im Spiegel der Beschäftigten

Der DGB-Index Gute Arbeit misst die Qualität der Arbeit und der Arbeitsbedingungen einmal jährlich bundesweit auf der Basis einer repräsentativen Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Er wurde 2007 zum ersten Mal erhoben, im Juni 2009 wurden die Ergebnisse für dieses Jahr vorgestellt. Mit dem Index gibt es erstmals eine regelmäßige öffentliche Berichterstattung zum Zustand der Arbeitswelt in Deutschland, die auf wissenschaftlich soliden bundesweiten Repräsentativerhebungen zur Arbeitsqualität basiert. Schriftlich befragt wird dabei eine Zufallsstichprobe von über 6.000 Beschäftigten aller Regionen, Einkommensgruppen, Branchen, Betriebsgrößen und Arbeitsverhältnissen, gemäß ihrem Anteil an der Erwerbsbevölkerung. Der DGB-Index Gute Arbeit ist somit repräsentativ für das Urteil der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen. Er ist eine gewerkschaftliche Initiative, die von den im DGB organisierten Gewerkschaften entwickelt wurde und getragen wird.

Zentrales Ergebnis des DGB-Index für das Jahr 2008 war: 13% der Beschäftigten haben gute Arbeit, 55% mittelmäßige, 32% haben schlechte Arbeit. Neben dem eigentlichen DGB-Index gibt es zahlreiche Sonderauswertungen z.B. zu speziellen Themen oder zu bestimmten Regionen und Branchen sowie Befragungen in Betrieben (alle Befunde und Daten unter www.dgb-index-gute-arbeit.de).

Maßgeblich ist das Urteil der Beschäftigten selbst

Maßgeblich für den DGB-Index Gute Arbeit ist ausschließlich das Urteil der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen. Die Beschäftigten bewerten und beurteilen ihre Arbeitsqualität, sie entwickeln zugleich Vorstellungen von und Ansprüche an Gute Arbeit, und sie formulieren ihre Zukunftserwartungen, ihre Wünsche nach Veränderung und Verbesserung. Die Beschäftigten kennen ihre Arbeitsbedingungen genau und sind durchaus die berufene Instanz, diese zu beurteilen und Gestal-

tungsansprüche anzumelden (Stuth 2009: 1; Pickshaus/Stuth 2009b: 8-10). Das mögen »subjektive« Angaben sein, aber das hat seinen plausiblen Sinn: Belastende Arbeitsbedingungen werden nicht von allen Beschäftigten und in allen Situationen gleich empfunden. Deshalb ist es gut begründet, nicht nur die Beschreibung der Arbeitsbedingungen, sondern auch die subjektive Beanspruchung zu erfragen. Eine Gegenüberstellung mit objektiven Daten hat gezeigt, dass die Beschäftigten hier durchaus rationale Bewertungen vornehmen: Ein Abgleich etwa der subjektiven Beanspruchungsdaten des Index für bestimmte Berufsgruppen und der offiziellen Krankenstandsdaten der gleichen Berufsgruppen kam zu dem Ergebnis, dass dort, wo die Arbeitsqualität von den Beschäftigten als besonders schlecht bewertet wird, auch der Krankenstand überdurchschnittlich hoch ist (Fuchs/Kistler 2009: 22).

Es verwundert nicht, dass gerade dies der entscheidende Punkt ist, der die heftige Kritik aus dem Arbeitgeberlager auf sich gezogen hat. In mehreren Beiträgen äußerten Arbeitgebervertreter und das ihnen nahestehende Institut für angewandte Arbeitswissenschaft die Meinung, das Urteil der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen sei nicht kompetent, weil rein subjektiv und daher wissenschaftlich nicht ernst zu nehmen. Ganz besonders störte es die Arbeitgeber, dass der Index »einzig auf die subjektive Einschätzung der Befragten« abstelle. Darauf antworteten Klaus Pickshaus und Ralf Stuth auf Seiten der »Macher« des Index: »Genau so ist es, und genau so soll es sein: Der DGB-Index Gute Arbeit ist eine Arbeitsqualitäts-Prüfung nach Maßgabe der Beschäftigten. Und die ist notwendig: Arbeitswelten sind nun einmal primär Menschen-Welten, ihre Gestaltung ist daher in erster Linie an menschlichen Bedürfnissen, Urteilen und Ansprüchen zu messen. Und weil die Beschäftigten die Hauptbetroffenen der Bedingungen sind, unter denen sie arbeiten, sind sie auch die berufene Instanz, ihre Arbeitsbedingungen zu beurteilen und Gestaltungsansprüche anzumelden.« Und sie fügten hinzu: »Genau darum braucht es den DGB-Index: Gesamtmetall will die Arbeitssituation der Beschäftigten über deren Kopf hinweg von wem auch immer (Experten, Bürokraten, Arbeitgeber) festschreiben lassen. Der DGB-Index Gute Arbeit ist ein Medium, durch das die Beschäftigten selbst zu Wort kommen.« (Pickshaus/Stuth 2009a: 27)

Es ist deswegen völlig zutreffend, den DGB-Index als ein Medium der direkten Beteiligung und Mitsprache der Beschäftigten am gesellschaftlichen und auch innerbetrieblichen Diskurs zur Gestaltung der

Arbeitswelt anzusehen (ebd.) Diese Beteiligung realisiert sich dabei auf zwei Ebenen:

- Erstens werden sie direkt gefragt und
- zweitens wird ihr Urteil – vermittelt über gewerkschaftliche Aktivitäten sowie Aktionen von Betriebs- und Personalräten – zum Ausgangspunkt von Veränderungen, in die sie aktiv einbezogen sind und die nur mit ihnen stattfinden können.

Ein Hebel, die Beteiligung der Beschäftigten am DGB-Index wirksam werden zu lassen, ist Öffentlichkeit. Denn die Ergebnisse des DGB-Index sind nur dann brisant, wenn die Öffentlichkeit davon erfährt (Kulemann 2009: 158). »Die Umfrageergebnisse wurden in praktischer Absicht ermittelt: Die Urteile und Ansprüche der Beschäftigten zu erheben, um die Ergebnisse für die Verbesserung der Arbeitswelt verfügbar zu machen, ist der Sinn des Projekts DGB-Index Gute Arbeit.« (Schulz 2007: 25) Mit dem DGB-Index »rücken die Arbeitskraft- und Subjektinteressen der Beschäftigten und die Stärkung von Humanisierungsstandards« ins Zentrum politischer Aktivitäten. »Schlüsselakteure dieses Ansatzes sind Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften, die auf die Durchsetzung arbeitspolitischer Standards durch Stärkung von Gegenmacht setzen.« (Pickshaus/Urban 2009: 102)

Bisher ist es meist so, dass kleine, vermögende und privilegierte Bevölkerungsgruppen die Deutungshoheit über unsere Wirtschaftsweise und die Zustände in der Arbeitswelt beanspruchen und mit Hilfe der Medien auch weitgehend durchsetzen können. Die Beschäftigten und ihre Interessen kommen da meist nicht vor. Der DGB-Index setzt einen wichtigen Akzent dagegen und ermöglicht es den Gewerkschaften, die Interessen, Erwartungen und Urteile der abhängig Beschäftigten hinsichtlich einer humanen Gestaltung der Arbeitswelt in die öffentlichen Debatten einzubringen und so – gegen den neoliberalen Mainstream – ein Stück Meinungsführerschaft (zurück) zu gewinnen (Kulemann 2009: 158). Insofern enthält der DGB-Index ein geradezu plebiszitäres Element (ebd.: 168), das vor allem auf zwei Ebenen wirksam wird:

- auf der Ebene der öffentlichen Debatten und
- auf der betrieblichen Ebene.

In beiden Fällen geht es darum, die Räume zur Artikulation von Beschäftigteninteressen zu erweitern und zu nutzen.

Der DGB-Index – Teil der Strategien für Gute Arbeit

Dabei steht das Projekt DGB-Index Gute Arbeit nicht allein auf weiter Flur, sondern ist eingebunden in gewerkschaftliche Initiativen, die alle unter dem Begriff »Gute Arbeit« zusammengefasst werden. Solche Konzepte und Strategien wurden – mit unterschiedlichen Akzenten – entwickelt von der IG Metall, von ver.di, von der IG BCE und in einzelnen Fragen auch von anderen Gewerkschaften.

Ausgangspunkt des Gute Arbeit-Konzepts ist die Erkenntnis, dass die Ökonomisierung und Vermarktlichung der Arbeit durch den Finanzmarktkapitalismus die Interessen der Beschäftigten an humaner und sozial abgesicherter Arbeit umfassend und systematisch verletzt und die Spielräume dafür immer weiter einengt. »Der strategische Ansatz von Guter Arbeit will die Interessen der abhängigen Arbeit gegen radikalisierte Wettbewerbszwänge stärken.« (Pickshaus/Urban 2009: 99) Daher gewinnt die »autonome Definition« dieser Ansprüche durch die Beschäftigten selbst auf »gesundheitszuträgliche, qualifizierte, weniger entfremdete und stärker selbstregulierte Arbeit ein besonderes Gewicht« (ebd.).

Diese »Kernansprüche zu bekräftigen und die Sicht der Beschäftigten auf die Qualität der Arbeitsbedingungen ins Blickfeld zu nehmen, ist Anliegen des seit 2007 jährlich repräsentativ erhobenen DGB-Index Gute Arbeit. Hierdurch gewinnt er seine einzigartige Brisanz und Ausstrahlungsfähigkeit auf die gesellschaftspolitische Auseinandersetzung und die Qualität der Arbeit. Indem die betriebliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen erneut ins Zentrum gerückt und die Qualität der Arbeit gleichzeitig zu einem gesellschaftspolitischen Thema gemacht wird, zielt die Gute-Arbeit-Strategie auf eine Re-Politisierung eines Handlungsfeldes, das die Gewerkschaftsbewegung von ihren Anfängen an wesentlich geprägt hat.« (Pickshaus/Urban 2009: 99; Fuchs 2008: 47ff.)

Gute Arbeit unter dem Druck der Krise

Spätestens mit dem Jahr 2009 hat die Krise auch die Arbeitsplätze der Beschäftigten erreicht. Es entsteht neuer Druck auf die Arbeitsbedingungen, damit verändert sich auch das Urteil der Beschäftigten über diese. Zugleich beeinflusst das die Konfliktfelder, auf denen die

aktive Beteiligung der Beschäftigten bei der Bewältigung der Krisenfolgen gefragt ist.

Konnte man vor einiger Zeit noch mit einiger Genugtuung feststellen, dass gerade mit den Konzepten für Gute Arbeit der platte Slogan »Hauptsache Arbeit« in den Hintergrund gedrängt wurde zugunsten einer Debatte über die Qualität der Arbeit, so erleben wir nun ein Revival eben dieses Slogans. Hoffnungsvolle Ansätze einer Revitalisierung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik drohen so erneut in die Defensive zu geraten. Das ist in der Krise mit ihren geradezu dramatischen Auswirkungen auf die Beschäftigten auch zunächst kein Wunder. Die Gewerkschaften trifft die Krise »in einer Phase, in der es zuletzt Anzeichen einer Revitalisierung und erneuten Stärkung ihrer Organisations- und Verhandlungsmacht gab. Doch damit dürfte es vorerst vorbei sein. Die Wucht, mit der die Rezession Arbeitsplätze, Einkommen und Arbeitsstandards in Frage stellt, droht gewerkschaftliche Ressourcen erneut vor allem in Abwehrkämpfe zu binden.« (Urban 2009: 72)

Mit der Krise – deren Tiefe und Dauer erst in Ansätzen absehbar sind – haben sich also in sehr kurzer Zeit die Handlungsparameter für eine humane Arbeitspolitik einschneidend geändert. Wo »Hauptsache Arbeit« zum beherrschenden Motto wird, droht auch die (weitere) Absenkung der Arbeitsqualität zu einem zentralen Strang der Krisenbewältigung zu werden. Für die Beschäftigten wird der Druck zunehmen, zu diesem »guten« Zweck »den Gürtel enger zu schnallen«, »Abstriche zu machen«, »Opfer zu bringen«, Einschnitte hinzunehmen usw., immer in der Hoffnung, auf diese Weise Entlassungswellen wenigstens einzudämmen und Jobs zu erhalten (»Besser schlechte Arbeit als gar keine Arbeit«). Diese Strategie zeigt durchaus Wirkung, auch in den Gewerkschaften. Das Thema Gute Arbeit wird in der nächsten Zeit voraussichtlich zu Gunsten akuter Abwehrkämpfe an den Rand gedrängt werden.

Die Gewerkschaften müssen jetzt zusammen mit den Betriebsräten und Belegschaften jeden nur möglichen Widerstand gegen Entlassungen organisieren. Das allein ist schon eine Riesenaufgabe. Der Schock der Krise wird aber von den Unternehmern und ihrer Lobby nicht nur genutzt, um Arbeitsplätze in großem Stil zu vernichten, sondern auch, um Einkommen zu kürzen, um erreichte Arbeitsstandards abzubauen, um soziale Absicherungen auszuhöhlen, um mit noch weniger Personal die Arbeitsbedingungen noch belastender zu machen, um das tariflich abgesicherte Normalarbeitsverhältnis zu unterlaufen und

noch mehr Niedriglöhne und prekäre Beschäftigung durchzusetzen. Das sind genau die Themenfelder, die der DGB-Index Gute Arbeit untersucht und zu denen die Beschäftigten auch bisher schon mehrheitlich schlechte Bewertungen, aber auch selbstbewusste Erwartungen abgegeben haben. Je länger und tiefer die Krise ist, desto mehr schlechte Arbeit droht. Das spricht dafür, das Thema »Gute Arbeit« weiter zu verfolgen und mit den Abwehrkämpfen zur Erhaltung von Arbeitsplätzen zu verbinden.

»Immer mehr Leistung mit immer weniger Personal zu immer schlechteren Bedingungen« – diese Schraube lässt sich nicht beliebig weiter drehen. Die rasante Zunahme arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen ist ein Indiz dafür. Die jetzige Krise ist ja auch eine Krise der »Ökonomie der Maßlosigkeit«, und mit ihr entsteht eine offene Debatte um sozialverträgliche Krisenlösungen. Gerade in der Krise ist Gute Arbeit ein Konzept, das über den Tag hinaus weist und auch offensive und nachhaltige Elemente eines humanen Umgangs mit der Arbeitskraft und eines solidarischen Auswegs aus der Krise zeigt. Dieses Konzept im gesellschaftspolitischen Diskurs zu Gehör zu bringen, es auch in der Krise wirksam werden zu lassen, erfordert zwingend die aktive Mobilisierung und Beteiligung auch der Beschäftigten selbst.

Wichtige Konfliktfelder

Die aktuelle Betriebsrätebefragung des WSI (zusammen mit dem Projekt PARGEMA) hat ergeben, dass die Krise mit Entlassungen, Auftragsrückgang, Kurzarbeit usw. offenbar wenig Einfluss auf den hohen Zeit- und Leistungsdruck der Beschäftigten ausübt (boecklerimpuls 6/2009:1). Die psychischen Belastungen haben in den letzten drei Jahren deutlich zugenommen. In 84% der Betriebe gibt es Beschäftigte, die ständig unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten müssen. Davon sind nicht nur Minderheiten, sondern durchschnittlich 43% der Belegschaften betroffen. Ursachen dafür sind anspruchsvolle Kundenvorgaben, hochgesteckte Zielvorgaben und Personalknappheit. Die Befragung zeigt weiter: Die sich in der Krise verschlechternde Auftragslage der Unternehmen »hat offenbar wenig Einfluss auf den Zeit- und Leistungsdruck«. Das wird vom WSI so zusammengefasst: »Den Anteil der Beschäftigten unter Dauerstress schätzten Betriebsräte trotz beginnender Wirtschaftskrise ähnlich ein, egal ob sie in Unternehmen

mit gut gefüllten Auftragsbüchern arbeiten oder in schlecht laufenden Betrieben.«

Für die Zukunft erwartet das WSI schlechtere Arbeitsbedingungen. Diese Befürchtung ist keineswegs aus der Luft gegriffen, das ist heute schon erkennbar. Es gibt eine massive Welle von Entlassungen und Betriebsstilllegungen, vorhandenes Personal wird abgebaut. Betriebe werden (mal wieder) umstrukturiert, die Arbeit soll mit weniger Personal gemacht werden, die Angst vor Jobverlust nimmt zu, es macht sich allgemeine Unsicherheit breit, das Klima in den Betrieben wird rauer. Viele, die noch Arbeit haben, sehen sich gezwungen, noch mehr unter Zeit- und Leistungsdruck zu arbeiten, schlechtere Arbeitsbedingungen hinzunehmen oder trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen. Das alles wird sich negativ auf die Gesundheitssituation der Beschäftigten auswirken.

Es liegt auf der Hand, dass nun die Anspruchs- und Interessenartikulation der Beschäftigten zusätzliche Bedeutung bekommt. Dort, wo sich die verschiedenen Konfliktfelder auftun, um nicht nur Entlassungen, sondern auch schlechtere Arbeits- und Leistungsbedingungen, schlechtere Entlohnung, schlechtere soziale Absicherung usw. abzuwehren und den Weg zu einer besseren Arbeitsqualität offen zuhalten, ist die aktive Beteiligung der Beschäftigten unabdingbar notwendig. »Eine Verständigung auf die wichtigsten arbeitspolitischen Handlungsfelder in einem handlungsorientierten Aktionsprogramm wird erforderlich sein, um Durchsetzungsfähigkeit auch bei der Abwehr schlechter Arbeit zu gewinnen.« (Pickshaus 2009: 45)

Auswertungen des DGB-Index Gute Arbeit zu zentralen Konfliktfeldern bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen können da sehr hilfreich sein. Und auch zu diesen Fragen kommen die Beschäftigten mit ihrem Urteil wieder direkt zu Wort. Ihr Urteil sollte gehört werden und in betriebliches und gewerkschaftliches Handeln einfließen. Auch hier erweist sich der DGB-Index als hilfreiches Instrument: Zu den 15 Arbeitsdimensionen, die er abfragt, gehören die Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die Freiräume für Kreativität und Gestaltung, die Aufstiegschancen, die Führungsqualität, die Betriebskultur, die Arbeitszeitgestaltung, die psychischen und körperlichen Anforderungen, die Arbeitsintensität, die Arbeitsplatzsicherheit und das Einkommen. Auf allen diesen Feldern gibt es Gestaltungs- und Verbesserungsbedarf, und in der Regel sind es – zumal in der Krise – nicht nur Themen-, sondern auch Konfliktfelder. Die Beschäftigten, die Interessenvertretungen und die Gewerkschaften benötigen hier Kompetenz

und Durchsetzungsfähigkeit, und die Ergebnisse des DGB-Index können ihnen dabei behilflich sein. Ähnlich verhält es sich mit inzwischen mehreren Sonderauswertungen des DGB-Index zu einzelnen Themenfeldern. Einige Beispiele:

- Im Februar 2009 wurden Ergebnisse einer Sonderauswertung des DGB-Index vorgestellt, die der Frage »Arbeitsfähig bis zur Rente?« genauer nachging (siehe dazu Gute Arbeit 3/2009: 17-27). Zentrales Ergebnis: Nur jede/r zweite Beschäftigte erwartet, unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen bis zur Rente arbeiten zu können.¹ Ein Drittel antwortet auf die entsprechende Frage mit einem klaren Nein. Körperliche Schwerarbeit, hohe psychische Belastungen und geringe berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zermürben das Arbeitsvermögen am meisten. Ein Großteil der Beschäftigten in Deutschland arbeitet offensichtlich unter Bedingungen, die ein gesundes Arbeitsleben bis zum gesetzlichen Rentenalter nicht zulassen. Erschwerend kommt hinzu, dass rund die Hälfte der Befragten erwartet, von ihrer künftigen Rente nicht leben zu können. Das offenbart nicht nur die massiven Defizite bei alternsgerechter Arbeitsgestaltung, die in der Krise noch größer werden, sondern zeigt auch, dass die »Rente mit 67« nach wie vor ein völlig unsinniges Vorhaben ist, das überwiegend als Rentenkürzungsprogramm wirkt. Angesichts der sich zuspitzenden Beschäftigungskrise kommt es eher darauf an, für ältere Beschäftigte sozialverträgliche Ausstiegsmöglichkeiten zu sichern.
- Damit sind auch Fragen der Arbeitszeitgestaltung angesprochen. Auch hier bietet der DGB-Index Gute Arbeit eine Orientierungshilfe. Die Auswertung der Daten hinsichtlich der Arbeitszeiten zwischen Vertrag, Wunsch und Wirklichkeit zeigt, dass die Arbeitszeitmuster von Voll- und Teilzeitbeschäftigten, von Ost- und Westdeutschen, von Frauen und Männern – mit und ohne Familie – und von unterschiedlichen Arbeitszeitstandards in verschiedenen Branchen extrem unterschiedlich, aber fast immer gesundheitlich belastend und sozial unverträglich sind. Vertragliche und tatsächliche Arbeitszeiten liegen häufig weit auseinander. Vielfach sind die Arbeitszeiten deutlich länger als vereinbart. Ebenso klafft zumeist eine große Lücke zwischen den tatsächlichen und den gewünschten Arbeitszeiten. Vollzeitbeschäftigte bemängeln häufig ihre zu langen, exzessiv beanspruchenden Arbeitszeiten und würden gerne kürzer arbeiten. Teilzeitbe-

¹ Siehe dazu auch den Beitrag von Tatjana Fuchs in diesem Band, S. 84.

schäftigte wünsche sich dagegen längere Arbeitszeiten mit Existenz sicherndem Einkommen (siehe Gute Arbeit 12/2008: 37-39).

Die Krise schafft zudem neue Spaltungen: Während viele Beschäftigte erzwungene Kurzarbeit hinnehmen müssen, wird anderen ein »Arbeiten ohne Ende« bis zur Erschöpfung abgepresst. Eine sozial verträgliche, bewusst im Arbeitnehmerinteresse gestaltete Reduzierung und sinnvollere Verteilung der Arbeitszeiten müsste also gerade in der Krise thematisiert werden. Dieses Konfliktfeld zeigt deutlich, wie aktuell gerade Fragen der Arbeitsqualität in der Krise sein können.

- Die Daten des DGB-Index Gute Arbeit 2008 z.B. verraten auch viel über psychische Fehlbelastungen und Stress (siehe Gute Arbeit 7-8/2008: 21-25 und 9/2008: 19). Die 55% der Beschäftigten, die ihre Arbeit lediglich als mittelmäßig bewerteten, gaben Arbeitsdimensionen wie Aufstiegsmöglichkeiten (Indexwert 46 von 100 möglichen), Arbeitsplatzsicherheit und berufliche Zukunftsaussichten (49) und Arbeitsintensität (58) eher schlechte bis mittelmäßige Noten. In der Gruppe derjenigen, die ihre Arbeitsqualität als schlecht beurteilten – das waren 32%, also fast genau ein Drittel – sahen die Bewertungen allerdings noch sehr viel schlechter aus: Der Führungsstil erhielt dort nur 45 Indexpunkte, die Betriebskultur 42, die Arbeitszeitgestaltung 51, die Arbeitsintensität nur 38, die Gestaltung der emotionalen Anforderungen 49 Punkte. Neben dem Einkommen erhielten die beruflichen Zukunftsaussichten/die Arbeitsplatzsicherheit lediglich 20 Indexpunkte. Gründe genug also, Fragen des zunehmenden Zeit- und Leistungsdrucks auch in der Krise weiter zu thematisieren.

Die Befragung des Jahres 2009 legt besonderen Wert auf Probleme der Arbeitsintensität und Arbeitszeitgestaltung, und Ende 2009 wird eine weitere Sonderauswertung zum Thema Arbeit und Gesundheit vorgelegt werden. Aktuell wird z.B. die Frage untersucht: Warum und wann gehen die Beschäftigten krank zur Arbeit? Das sind nur einige Beispiele: Sie verweisen auf Themen und Konfliktfelder, zu denen der DGB-Index wichtige Hinweise gibt und die für die Abwehr schlechter Arbeit und die Verteidigung von Ansprüchen an eine bessere Arbeitsqualität essentiell wichtig sind.

Gute Arbeit als Element der Demokratisierung

Das erfordert auch, das demokratische Element in der Arbeitswelt zu stärken. Davon sind wir derzeit weit entfernt. Ob in der relativ guten Konjunktur oder in der Krise: Für Politik und Wirtschaft bilden die Millionen von Beschäftigten lediglich das Objekt, mit dem bei der jeweiligen Operation so oder so zu verfahren ist. Die Arbeitswelt ist nach wie vor eine demokratiefreie Zone. Hier setzt wiederum auch der DGB-Index Gute Arbeit an – nicht aus sich heraus, sondern er bietet ein Instrumentarium an, das Gewerkschaften und Interessenvertretungen für Verbesserungen nutzen können. Und sie können es nur dann nutzen, wenn sie die Beschäftigten für ihre eigene Interessenartikulation und -verteidigung mobilisieren.

Denn eine Humanisierungsinitiative, gerade wenn sie auch unter Krisenbedingungen Wirksamkeit beanspruchen will, muss auch die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für die Humanisierung der Arbeit anpacken und verändern. Die Befunde des DGB-Index zeigen deutlich, dass die Beschäftigten nicht nur die Arbeitsqualität weit hin skeptisch beurteilen, sondern auch die Möglichkeiten ihrer Mitsprache und Mitwirkung an deren Ausgestaltung negativ sehen, dass sie m.a.W. massive Demokratiedefizite in der Arbeitswelt beklagen. Die Daten des Index 2008 zeigen u.a.: 68% der Beschäftigten geben an, keinen oder nur geringen Einfluss auf die Arbeitsmenge zu haben. 59% können ihre Arbeitszeit nicht beeinflussen, 65% fühlen sich in ihren beruflichen Qualifizierungswünschen nicht unterstützt. 44% bemängeln, keine eigenen Ideen in die Arbeit einbringen zu können, und 42% kritisieren, sie könnten ihre Arbeit nicht oder nur geringfügig selbstständig planen und einteilen. Das sind nur einige Beispiele. Auf der anderen Seite äußern die Beschäftigten eindeutige Erwartungen an mehr Mitsprache und mehr Beteiligung bei der Verbesserung der Arbeitsqualität: 83% wollen gerne eigene Ideen und Kreativität in die Arbeit einbringen, 73% wünschen sich, die Arbeit auch an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen zu können, 77% wollen ihre Arbeit auch selbstständig planen und einteilen können, 90% würden gerne ihre eigenen Fähigkeiten und Qualifikationen weiterentwickeln (Stuth 2009).

Daraus folgt: Die Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen bei der menschengerechten Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsorganisation reichen nicht aus. Sie erweisen sich gerade in der Krise als deutlich ungenügend und zu schwach und

müssen weiter entwickelt werden. Die Befunde des DGB-Index geben nützliche Hinweise darauf, wo hier die Schwachstellen liegen und in welche Richtung Verbesserungen gehen müssten. Dort allerdings, wo solche Rechte bestehen, müssen sie gerade jetzt genutzt werden. Das moderne Arbeitsschutzrecht hat sich ja ausdrücklich von der traditionellen Stellvertreterpolitik verabschiedet und zielt auf die umfassende aktive Beteiligung der Beschäftigten bei der menschengerechten Gestaltung von Arbeit.

Insofern kann der DGB-Index z.B. auch dort, wo Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte der Interessenvertretungen in einem weit gefassten, präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz bestehen, als Mobilisierungsinstrument unterstützend hinzugezogen werden, so etwa bei der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz oder beim betrieblichen Eingliederungsmanagement und der Sicherung von Beschäftigung und Teilhabe für Schwerbehinderte und Langzeiterkrankte nach dem Sozialgesetzbuch IX.

Erfahrungen etwa im Projekt PARGEMA (Partizipatives Gesundheitsmanagement; www.pargema.de²) haben bestätigt, dass es vorteilhaft ist, wenn die Beschäftigten selbst die eigentlichen Akteure in einer qualitativ hochwertigen Gefährdungsbeurteilung sind (Becker/Brinkmann/Engel 2009). Und was die Stärkung sozialer Schutzrechte für Menschen mit Behinderungen und Einsatzbeschränkungen betrifft: Jetzt kommt es darauf an, die Möglichkeiten, die das Sozialgesetzbuch IX den Betriebs- und Personalräten und den Schwerbehindertenvertretungen gibt, auch zu nutzen. Auch hier ist die direkte Beteiligung der Betroffenen selbst ein wichtiges aktivierendes Element (Gute Arbeit 5/2009: 32-35).

Das Konzept Gute Arbeit als Querschnittsaufgabe bezieht auf Seiten der gewerkschaftlichen Akteure neben dem Arbeits- und Gesundheitsschutz insbesondere auch die Handlungsfelder der Betriebs- und Tarifpolitik ein, so etwa zu Fragen der Arbeitszeit- und Leistungsbedingungen. Auch hier ist es weiterhin erforderlich, vorhandene Mitbestimmungsspielräume zu nutzen und die Beschäftigten aktiv einzubeziehen. Es geht um die »Stärkung von Mitbestimmungsrechten ... auch bei der präventiven Gestaltung der Arbeitsorganisation« (Pickshaus/Urban 2009: 108).

² Siehe dazu auch den Beitrag von Nick Kratzer und Wolfgang Dunkel in diesem Band.

Allerdings sollte gerade in der Krise der Blick auf die notwendige Demokratisierung der Arbeit nicht zu sehr institutionenfixiert sein, so wichtig und unentbehrlich institutionalisierte Mitbestimmungsrechte auch sind. Denn die Krise zeigt auch deren Grenzen. Im Finanzmarktkapitalismus sind – gerade in der Krise – untergründige Entwicklungen im Gange, die formal intakte demokratische, institutionalisierte Mitbestimmungsrechte aushöhlen und ihre Wirksamkeit faktisch einschränken: mit einer »Mixtur aus Passivität der Bevölkerung, ausgeklügelten Manipulations- und Marketingstrategien der politischen Eliten und einer ausufernden Lobbymacht der transnational agierenden Unternehmen« (Pickshaus/Urban 2009: 109f.). Unter solchen Bedingungen wird vermarktlichte und entgrenzte Arbeit trotz aller Intervention von Gewerkschaften und Interessenvertretungen keine wirklich demokratische Arbeit im Sinne einer echten Wirtschaftsdemokratie sein können. Vielmehr müsste humanisierungspolitische Regulierung entgrenzter, vermarktlichter Arbeit der Ansatzpunkt sein, um institutionelle Beteiligungs-, Teilhabe und Mitbestimmungsrechte mit neuem Leben erfüllen zu können (ebd.: 111). Auch dazu bietet der DGB-Index Gute Arbeit kreative Handlungsmöglichkeiten.

Literatur

- Becker, Karina/Brinkmann, Ulrich/Engel, Thomas (2009): Gefährdungsbeurteilung von unten: Die Beschäftigte selbst sind die eigentlichen Akteure, in: Gute Arbeit, H. 1, S. 19-22.
- boecklerimpuls (6/2009): Gesundheit: Beschäftigte im Dauerstress, in: boecklerimpuls 6/2009, S. 1.
- Fuchs, Tatjana (2008): Der DGB-Index, in: Beate Beermann/Ralf Conrads/Ernst Kistler (Hrsg.): Nutzungspotenziale von Beschäftigtendaten, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, S. 46ff.
- Fuchs, Tatjana/Kistler, Ernst (2009): Tendenziös und unwissenschaftlich? Vorwürfe gegen den DGB-Index halten der Überprüfung nicht stand. Interview mit Tatjana Fuchs und Ernst Kistler, in: Gute Arbeit, H. 3, S. 22-25.
- Kulemann, Peter (2009): Schlagzahlen zur Arbeitswelt. Was der DGB-Index in der Öffentlichkeit präsentiert und wie seine Befunde wahrgenommen werden, in: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften, Frankfurt a.M. 2009, S. 158ff.
- Pickshaus, Klaus (2009): Gute Arbeit – Schönwetterthema oder Element ei-

- ner offensiven Krisenbewältigung?, in: Sozialismus, 4/2009, S. 41-46.
- Pickshaus/Stuth (2009a): »Die Beschäftigten kennen ihre Arbeit am besten – darum ist ihr Urteil unbedingt ernst zu nehmen«. Interview mit Klaus Pickshaus und Ralf Stuth, in: Gute Arbeit. H. 5, S. 8-10.
- Pickshaus, Klaus/Ralf Stuth, Ralf (2009b): DGB-Index Gute Arbeit: Gesamtmetall kennt sich nicht aus, haut aber drauf, in: Gute Arbeit. H. 3, S. 25-27.
- Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (2009): Gute Arbeit als Strategie – Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, in: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban: Gute Arbeit, a.a.O., S. 95ff.
- Schulz, Hans-Joachim (2007): Gute Arbeit ist die Gestaltungsaufgabe – Der DGB-Index liefert die nötige Orientierung, in: Gute Arbeit, 11/2007, S. 25ff.
- Stuth, Ralf (2009): Arbeitsqualitäts-Prüfung nach Beschäftigten-Maßgabe. Der DGB-Index Gute Arbeit erweitert die Möglichkeiten demokratischer Teilhabe, in: Dietmar Hexel (Hrsg.): Never Change a Winning System. Erfolg durch Mitbestimmung, Marburg 2009.
- Urban, Hans-Jürgen (2009): Die Mosaik-Linke. Vom Aufbruch der Gewerkschaften zur Erneuerung der Bewegung, in: Blätter für deutsche und internationale Politik, 5/2009, S. 71ff.

Tatjana Fuchs

Der DGB-Index *Gute Arbeit* – die DGB-Berichterstattung

1. Die DGB-Berichterstattung *Gute Arbeit*: ein wichtiger Beitrag in der Auseinandersetzung um mehr gute Arbeit

Die Entscheidung der DGB-Gewerkschaften, eine regelmäßige, repräsentative Berichterstattung über die Entwicklung der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten in Deutschland aufzubauen, zählt zu den wichtigsten arbeitspolitischen Initiativen der vergangenen Jahre. Die bis dato existierenden Quellen bieten zwar eine Grundlage, um punktuell über Arbeit in Deutschland zu informieren. Jedoch ist eine kontinuierliche Abbildung von strukturellen Veränderungen in der Arbeitswelt erst auf der Basis einer stabilen und regelmäßigen Berichterstattung möglich. Diese fehlte bislang in Deutschland. Insofern wird mit der jährlichen DGB-Berichterstattung Index *Gute Arbeit* seit Anfang 2007 eine zentrale arbeitspolitische Lücke geschlossen.

Im Zentrum der DGB-Berichterstattung steht einerseits das Ziel, *regelmäßig, öffentlich und repräsentativ* über die Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten zu berichten. Damit sind etliche Anforderungen verbunden: *Erstens* muss die Berichterstattung einen *verständlichen und komprimierten Ergebnistransfer* ermöglichen. Die Komplexität des sehr facettenreichen Themas »Arbeitsqualität« muss soweit reduziert bzw. komprimiert werden, dass sie sich für eine Kommunikationsstrategie eignet. *Zweitens* erfordert die Berichterstattung einen regelmäßigen, unveränderlichen Kern, um über die *Entwicklung der Arbeitsqualität* berichten zu können. *Drittens* ist erforderlich, dass die Berichterstattung eine *themenorientierte Vertiefung* im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht. *Viertens* muss die Berichterstattung durch weitere, sporadische, aktuelle bzw. strategische Themen aus dem Bereich »Arbeitswelt und Soziales« ergänzt werden können.

Zusammengefasst ermöglicht die DGB-Berichterstattung, das übergeordnete Thema »menschengerechte Arbeitsgestaltung« als grundlegendes gewerkschaftspolitisches Thema wieder zurück auf die öffentliche Tagesordnung zu bringen. Dies könnte einen werte- und

arbeitnehmerorientierten Gegenstandspunkt zu dem Diskurs »Jede Arbeit ist besser als keine« bilden.

Das zweite Ziel der DGB-Berichterstattung zielt auf *betriebliche Befragungen*. Den Betriebsräten soll – u. a. auch als Alternative zu den gängigen Mitarbeiterbefragungen – ein wissenschaftlich fundiertes Instrument an die Hand gegeben werden, um die *Probleme und Potenziale im Bereich der Arbeitsgestaltung und im Hinblick auf das Wohlbefinden der Beschäftigten im Arbeitsprozess* zu identifizieren und zu bearbeiten. Dies erfordert eine relativ *detaillierte Erhebung*, die die verschiedenen Bereiche der Arbeitsbedingungen problem- und lösungsorientiert unter die Lupe nimmt. Darüber hinaus soll den Betriebs- und Personalräten die Möglichkeit eröffnet werden, *die Befragungsergebnisse ihrer Belegschaft mit den repräsentativen Ergebnissen für die jeweilige Branche und ebenso mit den Ergebnissen der Branchenbesten systematisch zu vergleichen*. Dahinter steht der Gedanke, dass die Betriebsbefragungen zeigen können, dass eine Verbesserung der Arbeitsqualität auch unter den heutigen Marktbedingungen möglich ist (Identifizierung der 10% oder 20% Branchenbesten) und dass sich eine bessere Bewertung der Arbeitsbedingungen in der Regel auch in höherer Arbeitszufriedenheit, einer besseren Einschätzung von Gesundheitszustand und Arbeitsfähigkeit sowie einer höheren Motivation spiegelt. Dieser Vergleich soll dazu motivieren, das Thema »menschengerechte Arbeitsgestaltung« wieder zu einem zentralen Thema der Betriebsräte zu machen und auf Basis der Beschäftigtenbefragung beteiligungsorientierte Problemlösungen aufzuzeigen.

Das heißt, das übergeordnete Ziel der DGB-Berichterstattung Gute Arbeit besteht nicht nur darin, die Arbeitsrealität zu beschreiben, sondern darauf hinzuwirken, diese im Sinne der arbeitenden Menschen zu verbessern.

Die Herausforderung für die Konzeption der DGB-Berichterstattung bestand darin, beiden Zielen gerecht zu werden, d.h. das Thema Arbeitsqualität für die Öffentlichkeitsarbeit und gleichzeitig für betriebliche Analysen fruchtbar zu machen. Dazu musste ein Weg gefunden werden, über die Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten in sehr zusammengefasster Form (öffentlich) zu berichten und dennoch auch detailliert in einzelne Facetten der Arbeitsqualität – z.B. die Arbeitszeitorganisation oder die Führungsqualität – vordringen zu können. Nur auf diese Weise lassen sich – auf Dauer – eine themenzentrierte öffentliche Berichterstattung und vor allem betriebliche Befragungen realisie-

ren. Zudem muss das Erhebungsinstrument, auf dem die repräsentative Befragung fußt, und das Erhebungsinstrument für die betriebliche Befragung in großen Teilen identisch sein – denn nur so lässt sich Vergleichbarkeit realisieren.

Aus diesem Grund wurde eine Kennziffer entwickelt, der DGB-Index Gute Arbeit, der insgesamt 15 Dimensionen der wahrgenommenen Arbeitsqualität zusammenfasst. In jeder dieser 15 Dimensionen sind weitere, detaillierte Beschreibungen und Erläuterungen möglich. Insgesamt fließen in den Index 31 indexbildende Fragen ein. Dieses Fragen-set bildet die (möglichst) unveränderbare Grundlage für die Entwicklung einer Dauerberichterstattung und für die betrieblichen Befragungen – mit der Möglichkeit für systematische Vergleiche.

Der DGB-Index Gute Arbeit und die dazugehörige Berichterstattung wurden in Auseinandersetzung mit dem arbeitswissenschaftlichen Forschungsstand konzipiert (vgl. Fuchs 2008). Eine zentrale Rolle spielte dabei die INQA-Studie »Was ist Gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen« (Fuchs 2006), die die methodische und empirische Ausgangsbasis der DGB-Berichterstattung bildet. Durch statistische Verfahren zur Faktoren-Reduktion wurde der sehr umfangreiche INQA-Fragebogen mit ca. 120-130 Items (darunter 31 indexbildende Items) verdichtet, in einer Pilotphase im Jahr 2006 in zehn Betrieben getestet und für eine regelmäßige Befragung fruchtbar gemacht.

2. Konstruktion des DGB-Index Gute Arbeit

2.1 Das Befragungsprinzip

Der DGB-Index basiert auf 31 indexbildenden Fragen, die einerseits – aus der Sicht der befragten Personen – die Intensität der Anforderungen bzw. der Verbreitung von Ressourcen am Arbeitsplatz sowie andererseits das Maß der subjektiv erlebten Belastung ermitteln. Dabei wurde davon ausgegangen, dass

- erstens Anforderungen und fehlende arbeitsbezogene Ressourcen in unterschiedlichem Ausmaß als Beanspruchung erlebt werden (zum Belastungs-Beanspruchungs-Konzept vgl. u.a. Rohmert et al. 1975; Kirchner 1986, Oesterreich/Volpert 1999).
- zweitens ein möglichst niedriges Ausmaß von negativen Beanspruchungen und ein möglichst umfassendes Set von Ressourcen (zur Ressourcenorientierung vgl. u.a. Ducki 1998, 2000; Hacker 1998;

Abbildung 1: Beispiel der Fragekonstruktion

R. a) Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß die folgenden Aussagen auf Ihr derzeitiges Arbeitsverhältnis zutreffen.						R. b) <i>Wenn dies gar nicht oder in geringem Maß auftritt:</i> Wie stark belastet Sie das?				
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	In sehr hohem Maß	In hohem Maß	In geringem Maß	Gar nicht		Gar nicht	Mäßig	Stark	Sehr stark	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B. a) In welchem Maß treten bei Ihrer derzeitigen Arbeit folgende Anforderungen oder Probleme auf?						B. b) <i>Wenn dies auftritt:</i> Wie stark belastet Sie das?				
Werden Sie durch Ihre Arbeit einseitig körperlich belastet (z.B. ständiges Stehen, Sitzen, ungünstige Körperhaltungen)?	Nie	In geringem Maß	In hohem Maß	In sehr hohem Maß		Gar nicht	Mäßig	Stark	Sehr stark	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Quelle: Fragebogen DGB-Index Gute Arbeit

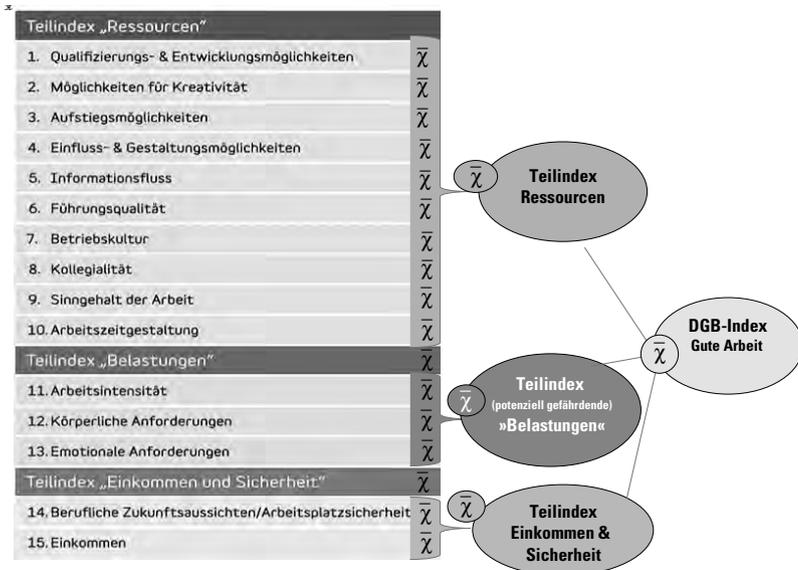
Semmer/Mohr 2001; Wydler et al. 2000) anzustreben ist. Das heißt, bei den Ressourcen wurde auf der Basis der bisher vorliegenden Erkenntnisse (s.o.) ein positiver Beanspruchungseffekt auf die arbeitende Person unterstellt, während der möglicherweise negative Beanspruchungseffekt von fehlenden Ressourcen und arbeitsbezogenen Anforderungen durch eine gesonderte Frage ermittelt wurde.

2.2 Der Aufbau des Index

Die 15 Dimensionen des DGB-Index (Abbildung 2) wurden in Auseinandersetzung mit dem arbeitswissenschaftlichen Forschungsstand konzipiert. In den DGB-Index fließen drei zentrale Bereiche guter Arbeit gleichwertig ein, nämlich

- ob und in welchem Maße Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer 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 Maß und in welchem Bereich Arbeit als subjektiv belastend empfunden wird (Teilindex Belastungen);

Abbildung 2: Aufbau des DGB-Index



Hinweis: Reliabilitätstests für die einzelnen Dimensionen (Skalen): vgl. Anhang, Tabelle 1

Quelle: Inifes, Eigene Darstellung

- und in welchem Maß die Beschäftigten ihre Einkommens- und Beschäftigungssicherheit als ausreichend beurteilen (Teilindex Einkommen & Beschäftigungssicherheit).

Die drei Teilindizes fußen auf insgesamt 15 Dimensionen der Arbeitsqualität, die durch 31 indexbildende Fragen gebildet werden (vgl. Abbildung 3). Damit ermöglicht der DGB-Index einerseits einen schnellen Überblick über die Gesamtsituation am Arbeitsplatz aus der Perspektive von Beschäftigten und gibt andererseits einen differenzierten Einblick in die verschiedenen Facetten der Arbeitsbedingungen.

Jede dieser Dimensionen basiert auf einem oder mehreren Items. Beispielsweise wird die Dimension »Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten« durch die Items »Qualifizierungsangebote« und »Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit« abgebildet. Für die einzelnen Items wird ein Wert zwischen 0 und 100 ermittelt (s.u.). Der Dimensionswert ergibt sich aus dem Mittelwert der Item-Werte. Das heißt, der Wert für die Dimension »Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglich-

keiten« ergibt sich aus dem Mittelwert der beiden Items »Qualifizierungsangebote« und »Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit«. Die zehn Dimensionen Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Kreativität, Aufstiegschancen, Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten, Informationsfluss, Führungsqualität, Betriebskultur, Kollegialität, Sinnhaftigkeit der Arbeit und Arbeitszeit werden zu dem *Teilindex* »Ressourcen« zusammengefasst. Das heißt, es wird das arithmetische Mittel der Dimensionswerte gebildet.

Daneben beschreibt der *Teilindex* »Belastungen« die wahrgenommenen körperlichen und emotionalen Anforderungen in der Arbeit und die Arbeitsintensität. Auch hier wird aus den Dimensions-Items, beispielsweise aus den Angaben über »unerwünschte Unterbrechungen/Störungen«, »Zeit-Leistungsdruck« und »Qualitätseinbußen in Folge eines zu hohen Arbeitspensums« der Dimensionsmittelwert »Arbeitsintensität« gebildet. Aus diesem und den Angaben zu den emotionalen und körperlichen Belastungen wird schließlich der Wert des *Teilindex* berechnet.

Der dritte *Teilindex* »Einkommen und Sicherheit« fasst die Angaben zur Einkommenssituation und zur Einschätzung der beruflichen Zukunft zusammen. Dabei fasst die Dimension »Einkommen« die Angaben zum wahrgenommenen Verhältnis von »Einkommen und Leistung« sowie die Angaben zur Bedürfnisgerechtigkeit des beruflichen Einkommens und der zu erwartenden Renteneinkommen aus der beruflichen Tätigkeit zusammen.

Exkurs zur Gewichtung im DGB-Index

Die Werte dieser drei Teilindices fließen *gleich stark* in den DGB-Index »Gute Arbeit« ein. Das heißt, die wahrgenommene Qualität der Arbeit wird durch das Verhältnis von positiven Faktoren der Arbeitsgestaltung (Ressourcen), der Verbreitung von Belastungen und den Angaben zu Einkommen und Beschäftigungssicherheit bestimmt.

Durch die gleichgewichtige Berücksichtigung der drei Teilindizes im Gesamtindex Gute Arbeit erfolgt eine *Gewichtung*. Die einzelnen Angaben zu Einkommen und Sicherheit werden am relativ stärksten berücksichtigt, die einzelnen Angaben zu den potenziell belastenden Arbeitsbedingungen fließen ebenfalls mit einem höheren Gewicht in den Index ein und die einzelnen Angaben zu den Ressourcen am relativ schwächsten. Die gleichgewichtige Berücksichtigung von Einkommen und Sicherheit – neben den Belastungen und Ressourcen – wur-

de bewusst gewählt. Sie trägt der deutlichen Betonung der materiellen Sicherheit durch die befragten Beschäftigten – wie sie beispielsweise in der INQA-Studie und ebenfalls in der DGB-Index-Erhebung in expliziten Fragen nach Anforderungen an die Arbeitsqualität zum Ausdruck kommt – Rechnung.

Zudem betonen in jüngster Zeit auch immer mehr arbeitswissenschaftliche Modelle und Untersuchungen die Bedeutung von beruflicher Sicherheit und Einkommen als gesundheitsrelevante Faktoren (vgl. u.a. Siegrist 1996, 1999, Albani et al. 2008).

Die gleichgewichtige Betonung von Arbeitsbedingungen, die den Charakter von Ressourcen, und Arbeitsbedingungen, die lediglich den Charakter von potenziellen Gefährdungen annehmen können (umgangssprachlich: »Belastungen«), hat folgenden Hintergrund.

Erstens ist die Forschung zur Rolle von Ressourcen noch lange nicht befriedigend (vgl. u.a. Ducki 1998, 2000; Semmer/Mohr 2001; Udriș et al. 1992). Vor allem bleibt die Frage nach einem kritischen Verhältnis von subjektiv negativ beanspruchenden Faktoren und Ressourcen unbeantwortet.

Anders ausgedrückt: Kann ein Mensch bei optimaler Ressourcenausstattung beliebig viele negative Beanspruchungen z.B. durch Zeitdruck, einseitig körperliche Arbeit, Lärm etc. kompensieren und dabei gesund bleiben? Man ist geneigt, diese Frage zu verneinen – jedoch fehlt bisher eine befriedigende Antwort hinsichtlich von Schwellenwerten eines kritischen Verhältnisses.

Zweitens zeigt die Forschung, dass bestimmte Ressourcen – z.B. kreative Potenziale, ein wertschätzender und unterstützender Führungsstil, die Identifikation mit dem Arbeitsinhalt – insbesondere für die Entstehung von stabiler Arbeitszufriedenheit bedeutsam sind. Im Hinblick auf Stressbewältigung ist wiederum die Beeinflussbarkeit der Arbeit von besonderer Relevanz.

Die Herausforderung bei der Konstruktion des DGB-Index Gute Arbeit bestand demnach darin, das breite Spektrum von Ressourcen, die sowohl im Hinblick auf den Erhalt der Gesundheit als auch im Hinblick auf die Entstehung von Zufriedenheit und einem positiven Arbeitserleben Relevanz entfalten können, abzubilden und gleichzeitig die Rolle von potenziellen Gefährdungen durch belastende körperliche oder emotionale Anforderungen angemessen zu würdigen. Die Lösung bestand – aus Sicht der Autorin – darin, ein breites Spektrum von Ressourcen zu erheben und abzubilden, jedoch das Gesamtspektrum gleichwer-

tig mit dem Spektrum der potenziellen Gefährdungen im Gesamtindex zu berücksichtigen.

Die Indexwerte: Zuweisung der Punktwerte und Schwellenwerte

Den positiven Pol des DGB-Index stellt »Gute Arbeit« dar – Arbeit, die durch umfassende soziale und berufliche Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten (Ressourcen), kaum negative Belastungen und ein angemessenes Einkommen sowie relative berufliche Zukunftssicherheit charakterisiert ist. Im günstigsten Fall erreicht der Indexwert 100 Punkte. Der negative Pol (»Unzumutbare Arbeit«), entspricht einer Arbeitsqualität, die durch keine Entwicklungsmöglichkeiten, sehr hohe Belastungen und eine subjektiv belastende Einkommenssituation charakterisiert ist. Im negativen Extrem erreicht der DGB-Index 0 Punkte.

Die Zuweisung der Punktwerte im Detail

Die Werte für die Beschreibung der Arbeitsbedingungen im DGB-Index liegen demnach zwischen 0 und 100 Punkten. Im Einzelnen werden den Fragekombinationen aus Intensität einer Belastung/einer Ressource und Intensität der Fehlbeanspruchung (vgl. Abbildung 2) folgende Werte zugewiesen:

100 Punkte: Ressourcen (z.B. Einfluss) sind in *sehr hohem* Maße vorhanden. Die Person muss *nicht* unter potenziell belastenden Bedingungen arbeiten (z.B. Lärm). Das Einkommen wird in *sehr* hohem Maße als leistungsgerecht eingeschätzt und ermöglicht subjektiv ein *sehr* gutes Leben.

83,3 Punkte: Ressourcen sind in *hohem* Maße vorhanden. Die Person berichtet, dass sie *selten* unter potenziell belastenden Bedingungen arbeitet, und empfindet dies nicht als belastend. Das Einkommen wird in *hohem* Maße als leistungsgerecht und vollkommen ausreichend eingeschätzt.

Arbeitsbedingungen zwischen ca. 80 und 100 Punkten zeichnen also ein sehr positives Bild der momentanen Arbeitsgestaltung. Sie entsprechen in hohem Maße den Anforderungen an menschengerechte Arbeitsgestaltung: Es treten keine Beeinträchtigungen auf und die Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie die soziale Unterstützung tragen dazu bei, die Arbeit als gesundheitsförderlich und persönlichkeitsförderlich zu erleben.

66,7 Punkte: Ressourcen sind in *geringem* Maße vorhanden. Dies empfindet die Person nicht als belastend. Die Person berichtet, dass

sie in *hohem* Maß unter potenziell belastenden Bedingungen arbeitet und empfindet dies nicht als belastend.¹ Das Einkommen wird in *geringem* Maße als leistungsgerecht und gerade ausreichend eingeschätzt, aber die Person empfindet dies nicht belastend.

50 Punkte: Ressourcen sind *nicht* vorhanden, aber die Person empfindet dies nicht als belastend. Die Person arbeitet in *sehr hohem* Maße unter potenziell belastenden Bedingungen, aber sie empfindet dies nicht als Belastung. Das Einkommen wird als *nicht* leistungsgerecht und nicht ausreichend eingeschätzt, aber die Person empfindet dies nicht belastend.

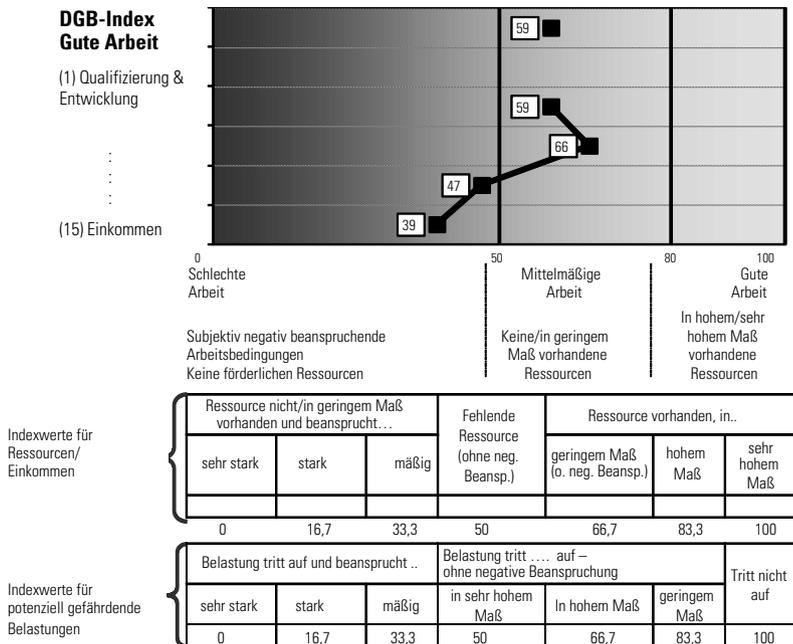
Arbeitsbedingungen zwischen ca. 50 und 80 Punkten zeichnen also ein mittelmäßiges Bild der momentanen Arbeitsgestaltung. Es treten derzeit keine Beeinträchtigungen auf, jedoch beschreiben die Beschäftigten keine oder nur geringe Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten bzw. soziale Unterstützung. Es besteht Handlungsbedarf, die Arbeitsbedingungen mittelfristig stärker nach den Kriterien menschengerechter Arbeit zu gestalten.

33,3 Punkte: Ressourcen sind nicht oder in geringem Maße vorhanden und die Person empfindet dies als *etwas* belastend. Die Person arbeitet unter potenziell belastenden Bedingungen und empfindet dies als *etwas* belastend. Das Einkommen wird als nicht leistungsgerecht und nicht bzw. gerade ausreichend eingeschätzt, und die Person empfindet dies als *etwas* belastend.

16,7 Punkte: Ressourcen sind nicht oder in geringem Maße vorhanden und die Person empfindet dies als *stark* belastend. Die Person arbeitet unter potenziell belastenden Bedingungen und empfindet dies als *stark* belastend. Das Einkommen wird als nicht leistungsge-

¹ Die Wertzuweisung der Items aus dem Teilindex »Belastungen« wurde seit 2009 wie dargestellt verändert und erfolgt nun nach derselben Systematik wie die Wertzuweisung bei den Items der beiden anderen Teilindices. In früheren Versionen wurde für die Kombination aus einer in hohem oder in sehr hohem Maße auftretenden Belastung (z.B. Lärm) ohne negative Beanspruchung der Wert 50 und der Kombination aus geringem Auftreten ohne Fehlbeanspruchung der Wert 75 zugewiesen (Arithmetisches Mittel zwischen 66,7 und 83,3). Hintergrund hierfür war die geringe empirische Verbreitung von intensiver Belastung (z.B. Lärm) ohne negative Beanspruchung. Andererseits wurde dieser »Sonderweg« bei der Wertzuweisung innerhalb des Teilindex »Belastungen« vielfach und mit sehr plausiblen Argumenten kritisiert, was zu dieser Revision beigetragen hat. Diese Änderung trägt zu einer Erhöhung des Gesamtindexwertes um 0,38 Punkte bei.

Abbildung 3: Indexwerte und Schwellenwerte



Quelle: Inifes, Eigene Darstellung

recht und nicht bzw. gerade ausreichend eingeschätzt, und die Person empfindet dies als *stark* belastend.

0 Punkte: Ressourcen sind nicht oder in geringem Maße vorhanden und die Person empfindet dies als *sehr stark* belastend. Die Person arbeitet unter potenziell belastenden Bedingungen und empfindet dies als *sehr stark* belastend. Das Einkommen wird als nicht leistungsgerecht und nicht bzw. gerade ausreichend eingeschätzt, und die Person empfindet dies als *sehr stark* belastend.

Arbeitsbedingungen zwischen 0 und unter ca. 50 Punkten zeichnen also ein sehr belastendes Bild der momentanen Arbeitsbedingungen. Sowohl das Auftreten von potenziell gefährdenden Arbeitsbedingungen als auch das Fehlen von Ressourcen wird als belastend erlebt. Es besteht akuter Handlungsbedarf, die Arbeitsbedingungen stärker nach den Kriterien menschengerechter Arbeit zu gestalten, insbesondere durch eine Reduktion der Beeinträchtigungen.

Begründung der Schwellenwerte

Die Abgrenzung zu den Schwellenwerten bei 50 und 80 Punkten sowie die pointierte Charakterisierung der drei Bereiche als »Gute Arbeit«, »Mittelmäßige Arbeit« und »Schlechte Arbeit« ist demnach inhaltlich begründet: Arbeits- und Einkommensbedingungen, die subjektiv als belastend erlebt und als vollkommen ressourcenfrei beschrieben werden (0 bis 50 Punkte), erfüllen selbst rudimentäre Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung wie Schädigungslosigkeit und Beeinträchtigungsfreiheit (Ulich 2001) auf Dauer nicht. Andererseits sind die Arbeits- und Einkommensbedingungen erst dann als umfassend positiv zu bewerten, wenn sie nicht nur dauerhaft schädigungslos und beeinträchtigungsfrei, sondern auch persönlichkeitsförderlich sind – wenn also die arbeitende Person ihre Fähig- und Fertigkeiten weiterentwickeln kann, weil ihre Arbeit lernförderlich gestaltet ist. Das erfordert umfassende Ressourcen. Erst ab einem Indexwert von 80 Punkten sind Ressourcen in hohem oder sehr hohem Maße vorhanden. Zwischen 50 und 80 Punkten muss noch viel für den Auf- und Ausbau von entwicklungsförderlicher Arbeit getan werden, da die befragten Beschäftigten – nach eigenen Angaben – von keinen oder maximal von Ressourcen in geringem Umfang berichten.

Exkurs: Symmetrisch ist nicht per se gut...

Eine symmetrische Abgrenzung in drei gleich große Bereiche (0-33,3-66,7-100) – die im Rahmen der Pilotphase der Indexentwicklung mit den Daten der INQA-Befragungen und den zehn betrieblichen Pilotbefragungen auch getestet wurde – negiert diese *inhaltliche* Begründung der Klassifizierung von guter, mittelmäßiger und schlechter Arbeit. Obgleich der Wunsch nach einer symmetrischen Anordnung der Schwellenwerte in der wissenschaftlichen und öffentlichen Diskussion manchmal geäußert wird, wäre seine Erfüllung willkürlich. Würden 66,7 Punkte die Abgrenzung von guter zu mittelmäßiger Arbeit markieren, hieße dies, dass bereits »in geringem Maß« vorhandene Einfluss- und Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, ein »in geringem Maß« unterstützender Führungsstil »Gute Arbeit« charakterisiert. Damit würde weder den arbeitswissenschaftlichen Konzepten zur menschengerechten Gestaltung von Arbeit noch den Anforderungen, die die Beschäftigten selbst an gute Arbeit formulieren, Rechnung getragen.

3. Anwendungs- und Erkenntnispotenziale

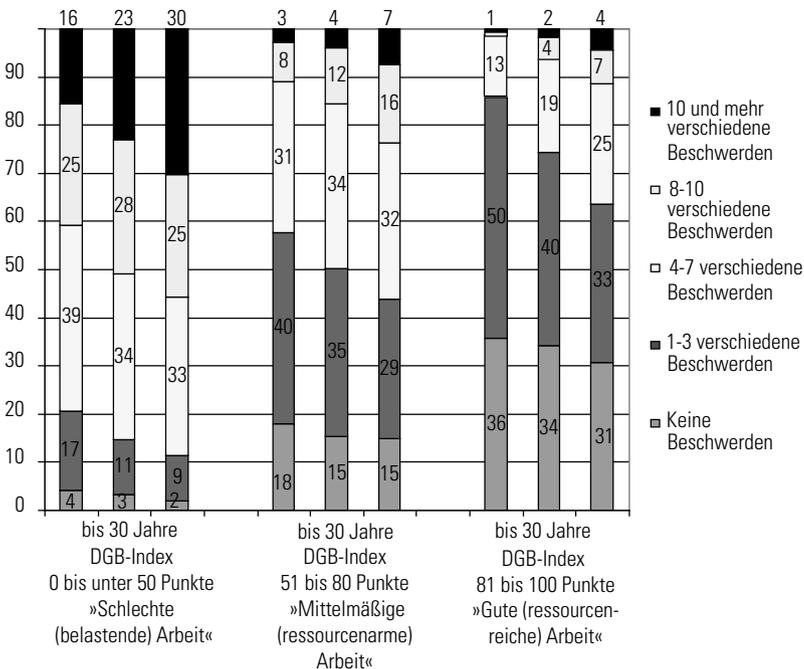
Entscheidend für jede Form der Berichterstattung über wahrgenommene Arbeitsqualität ist die Frage nach möglichen Korrelationen und Zusammenhängen mit positiven oder negativen Emotionen, Zufriedenheit oder dem gesundheitlichen Empfinden. Der DGB-Index Gute Arbeit korreliert signifikant und trennscharf mit verschiedenen Aspekten des Arbeitserlebens. Im Folgenden werden einerseits Korrelationen zwischen der wahrgenommenen Arbeitsqualität und andererseits (a) dem Niveau von Gesundheitsbeschwerden an Arbeitstagen, (b) der Selbsteinschätzung der zukünftigen Arbeitsfähigkeit, (c) der Form der Arbeits(un)zufriedenheit sowie (d) der Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln, gezeigt. Anschließend wird nach den Prädiktoren gefragt.

In der DGB-Index-Befragung 2009 wurde die Freiburger Beschwerdeliste (Kurzform) aufgenommen, um die Verbreitung von gesundheitlichen Befindens-Beeinträchtigungen zu ermitteln (vgl. Fahrenberg 1994; Hiller 1997). Die folgende Ergebnisdarstellung bezieht sich zum einen auf Beschwerdekumulationen (Abbildung 4) und zum anderen auf die Verbreitung von einzelnen Beschwerdearten (Abbildung 5), in Korrelation zu der wahrgenommenen Arbeitsqualität. Deutlich wird eine starke Korrelation von Beschwerdehäufungen und dem DGB-Index. Werden die Arbeits- und Einkommensbedingungen als ressourcenreich und weitgehend fehlbeanspruchungsfrei beschrieben, geben 33% der Befragten an, dass keine der erfragten Beeinträchtigungen auftritt bzw. sehr selten (maximal zweimal pro Jahr). 39% berichten von ein bis drei Beschwerden, die – nach Angaben der Befragten – im Zusammenhang zur Arbeit stehen. Von starken Beschwerdekumulationen (acht und mehr Beschwerden) berichten 8%. Im Gegensatz dazu geben 17% der Beschäftigten, die von mittelmäßig gestalteten Arbeitsbedingungen berichten, an, dass acht und mehr verschiedene Befindensbeeinträchtigungen mindestens zweimal pro Monat auftreten, und 16% sind weitgehend beschwerdefrei. Werden die Arbeitsbedingungen nicht nur als ressourcenarm, sondern auch als belastend erlebt (DGB-Index 0 bis 50 Punkte), dann geben sogar nur noch 3% an, keine gesundheitlichen Beeinträchtigungen zu verspüren. Im Gegensatz dazu geben 51% an, dass ihr Arbeitserleben durch mindestens acht und mehr verschiedene Beschwerden gekennzeichnet ist.

Bemerkenswert ist, dass das Alter – im Verhältnis zur wahrgenommenen Arbeitsqualität – nur gering mit der Verbreitung von Beschwer-

dekumulationen korreliert. So geben beispielsweise junge Beschäftigte (unter 30 Jahren), die von belastenden und ressourcenarmen Arbeits- und Einkommensbedingungen berichten (»Schlechte Arbeit«), mit einem Anteil von 41% an, mit mindestens acht verschiedenen Gesundheitsbeschwerden konfrontiert zu sein. Demgegenüber geben ältere Beschäftigte, die – nach eigenen Angaben – unter mittelmäßigen Arbeitsbedingungen arbeiten, zu 23% ähnlich starke Kumulationen an. Arbeiten ältere Beschäftigte unter guten Bedingungen, sind nur 11% von ähnlich umfassenden Befindensbeeinträchtigungen betroffen.

Abbildung 4: Korrelation von Beschwerdekumulationen und wahrgenommener Arbeitsqualität (DGB-Index Gute Arbeit) – unter Berücksichtigung von Altersgruppen (Angaben in %)



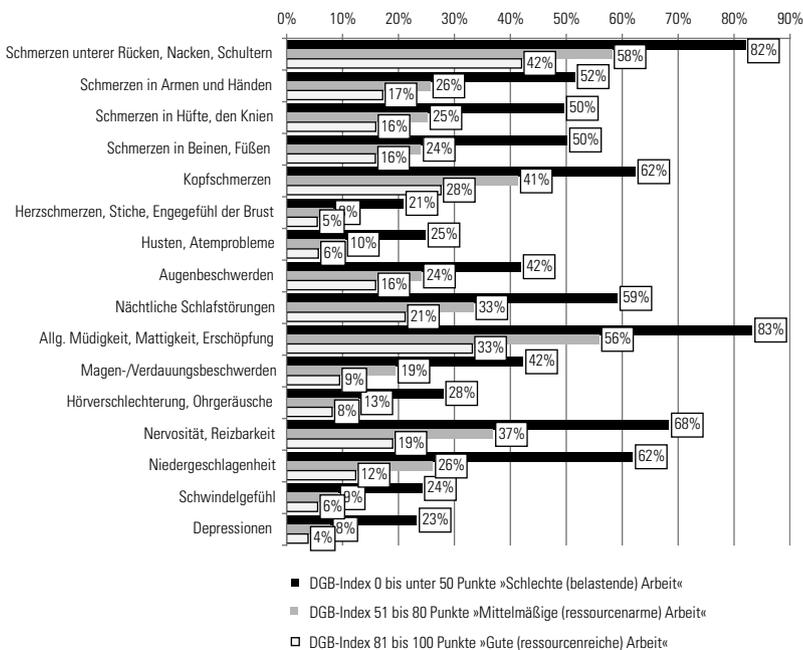
Frage: Nun geht es um gesundheitliche Beschwerden in Zusammenhang mit Ihrer derzeitigen Arbeit. Geben Sie bitte an, wie häufig die folgenden gesundheitlichen Beschwerden bei Ihnen während oder unmittelbar nach der Arbeit auftreten. Ausgewiesen sind Beschwerden, die mindestens zweimal pro Monat und öfter auftreten.

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, 2009, INIFES (Tatjana Fuchs)

Nicht nur Beschwerdekumulationen, sondern auch die Verbreitung von jeder einzelnen der insgesamt 16 erfragten Beschwerden korreliert hoch mit der wahrgenommenen Arbeitsqualität. Wenn Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen als ressourcenarm und belastend beschreiben (DGB-Index 0-50 Punkte), geben sie mindestens doppelt so häufig an, dass mindestens zweimal pro Monat Schmerzen im Rücken, Kopfschmerzen, Augenbeschwerden oder Müdigkeit und Erschöpfungsgefühle auftreten, als Beschäftigte, die von gut gestalteten Arbeitsbedingungen berichten (DGB-Index 81-100 Punkte). Beschwerden in den Extremitäten, Schlafstörungen, Ohrgeräusche treten dreimal so häufig auf, Reizbarkeit und Nervosität, Herz- und Atemprobleme, Magen- und Verdauungsbeschwerden, Schwindelgefühle viermal so häufig und Niedergeschlagenheit oder Depressionen mehr als fünfmal so häufig.

Eine genauere Analyse dieser Daten – unter Kontrolle von verschiedenen demografischen Merkmalen – steht derzeit noch aus. Die vorlie-

Abbildung 5: Korrelation von spezifischen Beschwerden (Auswahl) und wahrgenommener Arbeitsqualität (DGB-Index Gute Arbeit)



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, 2009, INIFES (Tatjana Fuchs)

genden Ergebnisse weisen jedoch auf sehr konsistente Korrelationen von gesundheitlichen Beeinträchtigungen und der Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten hin.

Die Einschätzung der eigenen, zukünftigen Arbeitsfähigkeit hängt eng mit der Selbstbeurteilung des aktuellen Gesundheitszustandes zusammen. Je häufiger Menschen spüren, dass sie an ihrem Arbeitsplatz an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen, dass sie sich krank und gesundheitlich belastet fühlen, desto pessimistischer wird ihre Prognose bezüglich ihrer zukünftigen Arbeitsfähigkeit ausfallen.

Im Jahr 2009 antwortet nur jede/r Zweite (50%; 2007: 51%; 2007: 50%) auf die Frage, ob er oder sie sich vorstellen kann, unter den derzeitigen Anforderungen das Rentenalter zu erreichen, optimistisch. 34% geben eine dezidiert pessimistische Prognose ab: Sie können sich – unter Berücksichtigung ihres Gesundheitszustandes und ihrer Arbeitsbedingungen – nicht vorstellen, durch ihre weitere Erwerbsphase zu kommen. 15% sind sich diesbezüglich unsicher.

Werden die Arbeits- und Entgeltbedingungen im umfassenden Sinn positiv beschrieben, können sich 79% der befragten Beschäftigten vorstellen, gesund das Rentenalter zu erreichen. Lediglich 11% der Beschäftigten mit guten Arbeitsbedingungen können sich nicht vorstellen, gesund das Rentenalter zu erreichen. Beschäftigte, deren Arbeitsbedingungen – nach eigenen Aussagen – als mittelmäßig klassifiziert wurden, können sich nur noch zu 59% vorstellen, in ihrer Tätigkeit bis zum Rentenbeginn zu arbeiten. Und unter den Beschäftigten, die von vielfachen Belastungen und kaum förderlichen Rahmenbedingungen berichten, geben nur noch 25% eine solch optimistische Prognose ab. Demgegenüber sind sich in dieser Gruppe 57% sicher, unter den gegenwärtigen Bedingungen in ihrer Tätigkeit das Rentenalter nicht zu erreichen.

Etlliche Befragungen zeigen, dass die Zufriedenheit mit den verschiedenen Facetten der Arbeit bei einer Person durchaus unterschiedlich ausfallen kann. So kann man z.B. mit seiner Tätigkeit sehr zufrieden und gleichzeitig mit der Bezahlung und der Unternehmenspolitik äußerst unzufrieden sein (Nerdinger 1995). Zudem zeigen Befragungen regelmäßig enorm hohe Zufriedenheitswerte, die zu einem großen Teil mit den Angaben über die wahrgenommene Arbeitsqualität, aber auch mit Angaben zu Frustration, Betriebswechselbereitschaft und anderen Bewertungen nicht in Einklang zu bringen sind. Bruggemann et al. (1975) sind diesen Besonderheiten der Zufriedenheitsforschung nach-

Tabelle 1: Beziehungen zwischen der wahrgenommenen Arbeitsqualität (DGB-Index) und verschiedenen Aspekten des Arbeitserlebens

Selbsteinschätzung der Wahrscheinlichkeit, die jetzige Tätigkeit gesund bis zum Rentenalter ausüben zu können	Schlechte Arbeit: DGB-Index weniger als 50 Punkte		Mittelmäßige Arbeit: DGB-Index 50-80 Punkte		Gute Arbeit: DGB-Index mind. 80 Punkte	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja, wahrscheinlich	642	25	2561	59	745	79
Nein, wahrscheinlich nicht	1453	57	1120	26	101	11
Weiß nicht	476	18	642	15	103	11
Formen der Arbeits-(un)zufriedenheit	Schlechte Arbeit: DGB-Index weniger als 50 Punkte		Mittelmäßige Arbeit: DGB-Index 50-80 Punkte		Gute Arbeit: DGB-Index mind. 80 Punkte	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Stabil zufrieden	128	5	1215	28	573	61
Progressiv zufrieden	809	31	2078	48	268	28
Resigniert	682	27	482	11	62	7
Konstruktiv unzufrieden	751	29	480	11	30	3
Fixiert unzufrieden	200	8	54	1	8	1
Wechsel des Arbeitgebers, falls möglich	Schlechte Arbeit: DGB-Index weniger als 50 Punkte		Mittelmäßige Arbeit: DGB-Index 50-80 Punkte		Gute Arbeit: DGB-Index mind. 80 Punkte	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Ja, wahrscheinlich	1245	48	685	16	52	6
Nein, wahrscheinlich nicht	750	29	2907	67	827	88
Weiß nicht	581	23	727	17	62	7

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, 2009, INIFES (Tatjana Fuchs)

gegangen und haben einen bis heute fruchtbaren Ansatz der Arbeitszufriedenheitstheorie entwickelt: Danach resultiert Arbeitszufriedenheit oder -unzufriedenheit aus dem Verhältnis der Ansprüche, die Menschen an ihre Arbeit stellen, und den Erfahrungen, die sie machen. Man geht davon aus, dass sich das Anspruchsniveau mit den Erfahrungen, die im Unternehmen gemacht werden, verändern kann. Je nachdem, ob Personen in der Lage sind bzw. in die Lage versetzt werden, Problemlösungsstrategien oder aber eine Frustrationstoleranz zu entwickeln, bleibt das Anspruchsniveau konstant, sinkt oder steigt. Es lassen sich demgemäß verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit unterscheiden.

Beschäftigte, die von sehr guten Arbeitsbedingungen berichten (DGB-Index > 80 Punkte), sind sehr häufig wirklich zufrieden (vgl. Tabelle 4): 61% sind stabil zufrieden, 28% sind progressiv zufrieden – können sich demnach noch weitere Verbesserungen vorstellen und sind auch bereit, dafür etwas zu tun. Demgegenüber treten Resignation und Unzufriedenheit in dieser Beschäftigtengruppe nur vereinzelt auf. Anders bei Beschäftigten, die ihre Arbeitsbedingungen insgesamt als mittelmäßig beschreiben: Unter ihnen sind Resignation (11%), konstruktive und fixierte (12%) Unzufriedenheit verbreitete Phänomene. Stabil zufrieden ist nur noch jede/r Vierte (28%). Werden die Arbeits- und Einkommensbedingungen als ressourcenarm und belastend beschrieben (DGB-Index bis 50 Punkte), dann dominieren Resignation (27%), konstruktive (29%) und fixierte (8%) Unzufriedenheit.

Diese Ergebnisse korrespondieren mit einem weiteren, sehr wichtigen Befund: Beschäftigte, die ihre Arbeitsqualität positiv bewerten, würden zu 88% selbst dann nicht den Arbeitgeber wechseln, wenn sie Alternativen hätten. Sie fühlen sich also dem Unternehmen sehr verbunden. Im Gegensatz dazu sind 48% der Befragten, die unter schlechten Bedingungen arbeiten, sicher, dass sie bei nächster Gelegenheit den Arbeitgeber wechseln werden, und lediglich 29% würden sicher bleiben (in der Regel auf Grund des Alters). Eine hohe Arbeitsqualität trägt demnach stark zur Betriebsbindung – und darüber vermittelt zur Motivation – bei.

Auch auf einer stark aggregierten Ebene lassen sich mit dem DGB-Index Gute Arbeit plausible Korrelationen zeigen. Abbildung 7 bildet die durchschnittliche Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage nach Berufsgruppen ab und korreliert diese Ergebnisse mit dem durchschnittlichen Indexwert der jeweiligen Berufsgruppen. Gezeigt werden kann, dass Berufs-

Tabelle 2: Formen der Arbeits(un)zufriedenheit

Form der Arbeitszufriedenheit/-unzufriedenheit	Zustimmung zu folgenden Aussagen
Stabilisierte Arbeitszufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich bin im Moment mit meiner Arbeitsstelle sehr zufrieden und hoffe, dass alles so bleibt, wie es ist. ■ Ich sehe im Moment nicht die Notwendigkeit, irgendetwas an meinem Arbeitsplatz zu verbessern. ■ Kein Arbeitgeberwechsel beabsichtigt.
Progressive Arbeitszufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich kann mit meinem Arbeitsplatz zufrieden sein, aber ich möchte die Arbeitssituation noch weiter verbessern. ■ Ich versuche selbst bzw. gemeinsam mit anderen, meine Arbeitssituation zu verbessern. ■ Arbeitgeberwechsel möglich.
Resignative Arbeitszufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Früher wäre ich mit diesem Arbeitsplatz nicht zufrieden gewesen, aber man muss froh sein, überhaupt Arbeit zu haben. ■ Ich sehe derzeit keine Möglichkeiten, meine Arbeitssituation zu verbessern. ■ Arbeitgeberwechsel möglich.
Fixierte Arbeitsunzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich bin mit meiner Arbeitsstelle unzufrieden. ■ Ich sehe derzeit keine Möglichkeiten, meine Arbeitssituation zu verbessern.
Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ich bin mit meiner Arbeitsstelle unzufrieden. ■ Ich versuche selbst bzw. gemeinsam mit anderen, meine Arbeitssituation zu verbessern. ■ Arbeitgeberwechsel möglich.

Quelle: Eigene Darstellung, INIFES (Tatjana Fuchs)

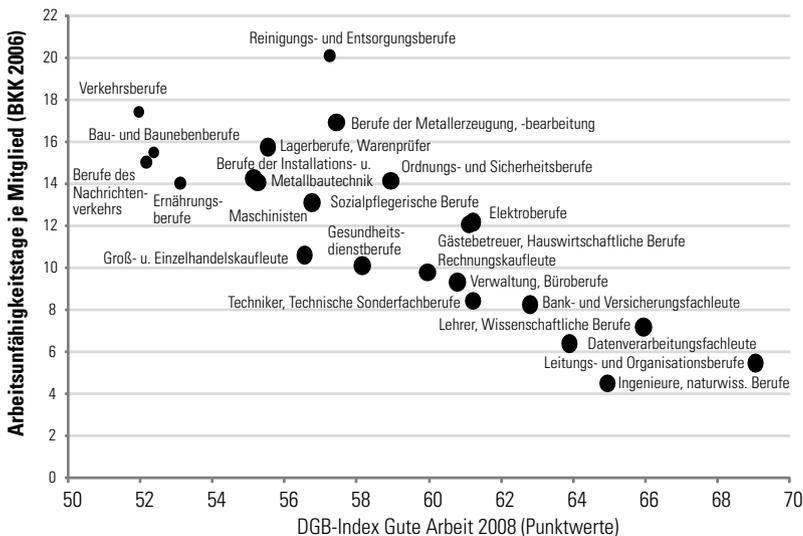
gruppen, die durch eine relativ hohe Zahl von Arbeitsunfähigkeitstagen auffallen – wie z. B. im Baugewerbe oder im Verkehrswesen – auch auffällig niedrige Indexwerte aufweisen. Umgekehrt zeichnen sich etwa Ingenieurs-, naturwissenschaftliche und technische Berufe sowie die Berufsgruppen aus dem Büro- und Verwaltungsbereich sowohl durch niedrige Arbeitsunfähigkeitstage als auch durch überdurchschnittlich positive Indexwerte aus. Ein ebenso deutlicher Zusammenhang lässt sich auch zwischen dem berufsgruppenspezifischen DGB-Index Gute Arbeit und den jeweiligen Anteilen der Erwerbsunfähigkeitsrenten an allen Neurenten herstellen (EBERT et al. 2009). Das deutet darauf hin, dass die Bewertung der Arbeits- und Einkommensbedingungen, wie sie

im DGB-Index Gute Arbeit zum Ausdruck kommt, im Hinblick auf das Gesundheitsgeschehen eine hohe Aussagekraft entfalten kann.

Ein weiteres Potenzial des DGB-Index liegt in der Möglichkeit, die Dimensionen der Arbeitsqualität grafisch den Ansprüchen der Beschäftigten gegenüberzustellen.

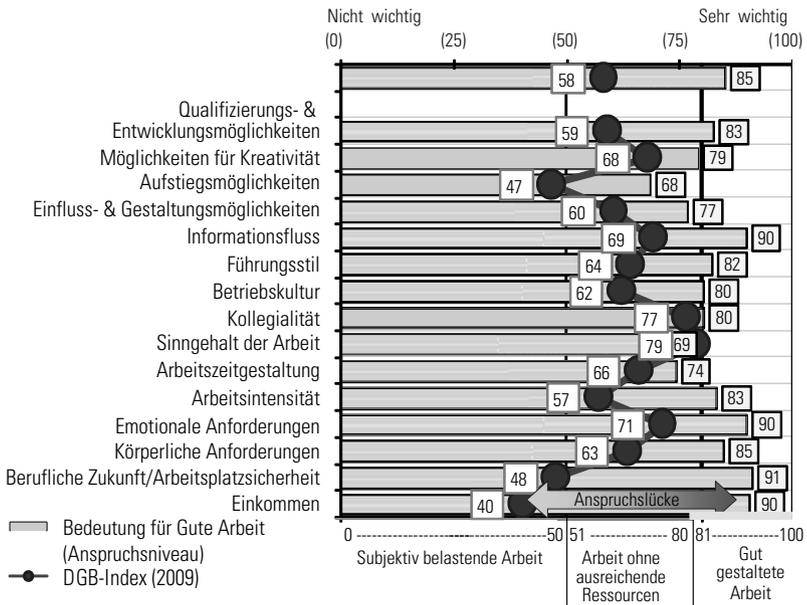
Alle 15 Dimensionen der Arbeitsqualität, die in den Index einfließen, werden von den Beschäftigten als wichtige bis sehr wichtige Aspekte guter Arbeit eingestuft. Dennoch gibt es Abstufungen: Besonders hervorgehoben wird von allen Gruppen der Bereich Einkommens- und Beschäftigungssicherheit, eine angemessene Arbeitsintensität, ein klarer und umfassender Informationsfluss sowie Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Mit der Anspruchslücke wird grafisch ausgedrückt, in welchen Bereichen die Kluft zwischen den Ansprüchen an gute Arbeit und deren Realisierung besonders groß ist. Dabei lässt sich der Wert einer einzelnen Anspruchslücke nicht exakt quantifizieren. Entscheidend ist vielmehr, dass die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit in einigen Dimensionen größer sein kann als in anderen.

Abbildung 6: Durchschnittliche Arbeitsunfähigkeitstage je Person und durchschnittlicher Wert des DGB-Index Gute Arbeit nach Berufsgruppen (Mittelwerte)



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2008 und Daten der BKK 2006, INIFES (Andreas Ebert).

Abbildung 7: Arbeitsqualität aus Sicht von Beschäftigten – zwischen Anspruch und Wirklichkeit



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit, 2009, INIFES (Tatjana Fuchs)

Die Gegenüberstellung der Ansprüche an die Gestaltung guter Arbeit und deren Realisierung zeigt erhebliche Anspruchslücken. Während die befragten Beschäftigten einem leistungs- und bedürfnisgerechten Einkommen, der beruflichen Zukunftssicherheit, der Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeit, einem guten Informationsfluss und den Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten eine sehr hohe Bedeutung beimessen, bleibt deren Realisierung weit hinter den Ansprüchen zurück.

Im Verhältnis dazu liegen Wunsch und Wirklichkeit im Hinblick auf das kollegiale Klima, die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse bei der Arbeitszeitgestaltung sowie die Möglichkeiten, sich kreativ in die Arbeit einbringen zu können, sehr viel näher zusammen.

4. Fazit

Das ambitionierte Projekt der DGB-Gewerkschaften, eine indexbasierte Berichterstattung über die Arbeits- und Einkommensbedingungen in Deutschland auf die Beine zu stellen, feiert zum gegenwärtigen Zeitpunkt (2009) seinen ersten Geburtstag: eine (zu) kurze Zeit, um eine hinreichende Bilanzierung vorzunehmen. Dennoch scheint sich das Konzept des DGB-Index in verschiedener Hinsicht zu bewähren: Der Index ermöglicht einen aussagekräftigen Überblick über die Arbeits- und Einkommensbedingungen aus der Sicht von Beschäftigten bzw. verschiedenen Beschäftigtengruppen. Er erleichtert die Identifizierung von »Brennpunkten« und »Potenzialen«, d.h. Bereichen der Arbeit, die bereits als sehr positiv bewertet werden. In hochaggregierter Form werden plausible Korrelationen zwischen der wahrgenommenen Arbeitsqualität von Berufsgruppen und dem berufsspezifischen Gesundheitsgeschehen sichtbar. Andererseits lassen sich auf der Basis des hohen Detaillierungsgrads des DGB-Index Prädiktoren für bestimmte erwünschte Zustände – wie stabile Zufriedenheit, eine positive Selbsteinschätzung der weiteren Arbeitsfähigkeit – etc. ermitteln.

Die Entscheidung, neben dem Beanspruchungserleben und der Verfügbarkeit von Ressourcen auch dem Bereich Einkommen und Sicherheit einen hohen Stellenwert beizumessen, hat sich u.E. als zutreffend erwiesen. Neben den hier referierten Ergebnissen zeigen auch nahezu alle Diskussionen mit Beschäftigten sowie Betriebs- und Personalräten, dass einem ausreichenden Einkommen und einem sicheren Arbeitsplatz ein herausragender Stellenwert im Hinblick auf »Gute Arbeit« zugemessen wird. Es scheint vor diesem Hintergrund vielmehr begründungspflichtig, dass diese – aus Sicht der Beschäftigten – existenziellen Themen in vielen erwerbsarbeitsbezogenen Studien bislang völlig ausgespart wurden.

5. Literatur

- Albani, C./Balsler, G./Geyer, M./Gulke, N./Bailer, H./Schmutzer, G./Berth, H./Brähler, E. (2008): Psychische Gesundheit und Angst vor Arbeitsplatzverlust, in: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hrsg.): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland, Berlin. S. 16ff.
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit. Bern. Berufsverband deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hrsg.) (2008): Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland, Berlin.
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2001): Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert, Köln.
- DGB-Index Gute Arbeit 2007 (2007): Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen, Berlin.
- DGB-Index Gute Arbeit 2008 (2008): Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen, Berlin.
- Ducki, A. (2000): Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse. (Schriftenreihe MTO, Bd. 25, Hrsg. E. Ulich), Zürich.
- Ducki, A. (1998): Ressourcen, Belastungen und Gesundheit, in: Bamberg, E./Ducki, A./Metz, A.-H. (Hrsg.): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung, Göttingen, S. 145ff.
- Ebert, A./Kistler, E. (2009): Arbeiten bis 67? – Für viele Beschäftigte keine realistische Perspektive, in: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.): Jahrbuch Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften, Frankfurt a.M.
- Fahrenberg, J. (1994): Die Freiburger Beschwerdenliste (FBL). Form FBL-G und revidierte Form FBL-R. Handanweisung, Göttingen.
- Fuchs, T. (2008): Der DGB-Index, BAuA (Hrsg.), Nutzerpotenziale von Beschäftigtenbefragungen, Dortmund.
- Fuchs, T. (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen. INQA-Bericht Nr. 19, Dortmund/Berlin/Dresden.
- Hacker, W. (1998): Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten, Bern.
- Hacker, W./Richter, P. (1998): Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben, Heidelberg.
- Hiller, W. (1997): Die Freiburger Beschwerdeliste (FBL), Form FBL-G und revidierte Form FBL-R, in: Zeitschrift für Klinische Psychologie, 26, S. 309-311.
- Kirchner, J.-H. (1986): Belastungen und Beanspruchungen. Eine begriffliche Klärung zum Belastungs-Beanspruchungs-Konzept, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 40, S. 69ff.
- Leitner, K./Lüders, E./Greiner, B./Ducki, A./Niedermeier, R./Volpert, W. (1993): Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit.

- Das RHIA/VERA-Büro-Verfahren, Göttingen.
- Mohr, G./Udris, I. (1997): Gesundheit und Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt, in: Schwarzer, Ralf: Gesundheitspsychologie, Göttingen, 2. Aufl., S. 553ff.
- Nerdinger, F.W. (1995): Motivation und Handeln in Organisationen: Eine Einführung, Stuttgart.
- OECD (2005): Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide (2005), Internetversion.
- Oesterreich, R./Volpert, W. (1999): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen – Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung, Schriften zur Arbeitspsychologie Nr. 59, Bern.
- Rohmert, W./Rutenfranz, J. (1975): Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bonn.
- Semmer, N./Mohr, G. (2001): Arbeit und Gesundheit: Konzepte und Ergebnisse der arbeitspsychologischen Stressforschung, in: Psychologische Rundschau 52, S. 150ff.
- Siegrist, J.: Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Herz-Kreislauf-Risiken (1999): Internationale Erkenntnisse zu neuen Stressmodellen, in: Badura, B./Schellschmidt, H./Vetter, Ch. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 1999, Berlin.
- Siegrist, J. (1996): Soziale Krisen und Gesundheit: Eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben, Göttingen (Reihe Gesundheitspsychologie, 5).
- Tangian, A. (2007): Analysis of the third European survey on working conditions with composite indicators, in: European Journal of Operational Research 181, S. 468ff.
- Tangian, A. (2005): Ein zusammengesetzter Indikator der Arbeitsbedingungen in der EU-15 für Politik-Monitoring und analytische Zwecke. WSI-Diskussionspapier Nr. 135, Düsseldorf.
- Udris, I./Kraft, U./Mussmann, C./Rimann, M. (1992): Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept, in: Udris, I. (Hrsg.), Arbeit und Gesundheit. Psychosozial, Bd. 52, Weinheim, S. 9ff.
- Ulich, E. (2001): Arbeitspsychologie, Stuttgart.
- Ulich, E./Frei, F./Baitsch, C. (1980): Zum Begriff der persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 34, S. 210ff.
- Wydler, H./Kolip, P./Abel, T. (2000): Salutogenese und Kohärenzgefühl. Grundlagen, Empirie und Praxis eines gesundheitswissenschaftlichen Konzepts. Weinheim.
- Zapf, D./Frese, M. (1991): Soziale Stressoren am Arbeitsplatz und psychische Gesundheit, in: Greif, S./Bamberg, E./Semmer, N. (Hrsg.): Psychischer Streß am Arbeitsplatz, Göttingen, S. 168ff.

Anhang:**Tabelle 1: Gütekriterien**

	2007		2008		2009	
	Korrigierte Item-Skala-Korrelation (Trennschärfe)	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen (Reliabilität)	Korrigierte Item-Skala-Korrelation (Trennschärfe)	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen (Reliabilität)	Korrigierte Item-Skala-Korrelation (Trennschärfe)	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen (Reliabilität)
Qualifizierungs-/Entwicklungsmöglichkeiten	0,640	0,857	0,647	0,865	0,653	0,868
Möglichkeiten für Kreativität (Einzelitem)	0,546	0,861	0,571	0,868	0,591	0,870
Aufstiegsmöglichkeiten (Einzelitem)	0,496	0,864	0,507	0,871	0,502	0,874
Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	0,661	0,857	0,668	0,865	0,679	0,867
Informationsfluss	0,634	0,857	0,641	0,864	0,640	0,868
Führungsqualität	0,705	0,854	0,708	0,862	0,724	0,864
Betriebskultur	0,614	0,858	0,646	0,864	0,625	0,868
Kollegialität	0,478	0,865	0,483	0,872	0,488	0,875
Sinngehalt der Arbeit (Einzelitem)	0,204	0,875	0,230	0,881	0,225	0,884
Arbeitszeit	0,588	0,860	0,580	0,868	0,596	0,870

	2007		2008		2009	
	Korrigierte Item-Skala-Korrelation (Trennschärfe)	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen (Reliabilität)	Korrigierte Item-Skala-Korrelation (Trennschärfe)	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen (Reliabilität)	Korrigierte Item-Skala-Korrelation (Trennschärfe)	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen (Reliabilität)
Arbeitsintensität	0,479	0,865	0,494	0,871	0,486	0,875
Emotionale Anforderungen	0,512	0,863	0,530	0,870	0,561	0,872
Körperliche Anforderungen	0,461	0,865	0,458	0,873	0,460	0,876
Sicherheit (Einzelitem)	0,379	0,875	0,398	0,880	0,398	0,882
Leistungs- und Bedürfnisgerechtigkeit des Einkommens	0,490	0,864	0,503	0,871	0,489	0,875
Cronbachs Alpha		0,871		0,877		0,880
Cronbachs Alpha für standardisierte Items		0,875		0,881		0,882

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

Die auf Basis der repräsentativen Befragungen (mit einer jährlichen Stichprobengröße von 6 Tsd. bis 7.5 Tsd. Fällen) berechneten Konsistenzkoeffizienten (Cronbachs α) liegen über 0.88.

Hinweis zur Objektivität der Messung: Die DGB-Index-Erhebungen werden von TNS-Infratest durchgeführt. Die Befragungen finden auf dem schriftlich-postalischen Weg statt. Die Grundgesamtheit der Erhebung umfasst alle (deutschsprachigen) abhängig Beschäftigten ab 15 Jahren. Für die Befragungen werden jährlich aus dem Access-Panel (Großstichprobe grundsätzlich befragungsbereiter Personen von Infratest) zufällige Bruttostichproben von ca. 9.000 Fällen gezogen. Der Rücklauf liegt zwischen 72% und 61%. Da die Befragung auf schriftlich-postalischem Weg erfolgt, der Fragebogen ausschließlich geschlossene Fragen (bis auf Angaben zum Tätigkeitsberuf und zur Branche) enthält, ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse nicht durch Interviewende oder Forscherinnen bzw. Forscher beeinflusst sind, demnach als standardisierter Fragebogen eine hohe Durchführungs- und Auswertungsobjektivität gegeben ist.

Heinrich Geissler

Beim Individuum beginnen – aber nicht beim Individuum stehen bleiben

Im Mitteleuropa beginnen viele Veränderungs- und Diskussionsprozesse bereits auf Gruppenebene. Dies bedeutet allerdings, so meine Beobachtung, dass die beteiligten Individuen häufig zu wenig Zeit haben, sich über die zu besprechende Problematik ein eigenes Bild zu machen. Bevor also Selbstverständigung erfolgen kann, wirkt die Gruppe bzw. die Gruppendynamik. Echte Beteiligung setzt aber voraus, dass die eigenen Bedürfnisse und Interessen zur Sprache kommen (können). Im Folgenden werden deshalb Methoden beschrieben, die beteiligungsorientiert beim Individuum ansetzen, aber nicht dabei stehen bleiben.

Erfahrungswissen ernst nehmen

Wenn die Beschäftigten die Expertinnen bzw. Experten ihrer eigenen Arbeitsbedingungen sind, dann muss Beratung die Selbstbeobachtungskompetenz von Individuen und Organisationen fördern. Dialoge auf individueller und kollektiver Ebene stehen dabei im Mittelpunkt. Zwei Dialogformen wollen wir im Folgenden herausgreifen

- Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c),
 - Gesunde Dialoge – von den Gesunden/Arbeitsfähigen lernen.
- Zuvor ist allerdings noch zu klären, was unter »Dialog« verstanden wird.

Dialoge statt Diskussionen

David Bohm unterscheidet Diskussion – in der Wortwurzel: »zerteilen, zerlegen, zerschlagen«¹ – vom Dialog als »eine(m) freien Sinnfluss«: »Wenn einer gewinnt, gewinnen alle. (...) In einem Dialog wird nicht versucht, Punkte zu machen oder den eigenen Standpunkt durchzusetzen. Vielmehr gewinnen alle, wenn sich herausstellt, dass irgendeiner der Teilnehmer einen Fehler gemacht hat. Es gibt nur Gewinner, während das andere Spiel (der Diskussion) Gewinner-Verlierer heißt.« (Bohm 2002: 33f.) Damit thematisiert Bohm sowohl Synergie als auch die Kultur der Fehlerfreundlichkeit.

In diesem Sinne und mit Bezug auf Bohm beschreibt S.J. Schmidt Dialoge als Möglichkeit, »bewusst Klarheit und ein Gefühl dafür zu bekommen, was tatsächlich von wem/von welcher Gruppe als veränderungsbedürftig angesehen wird und ob Veränderungsbereitschaft besteht« (Schmidt 2004: 221). Dabei müsse Heterogenität erwünscht sein, und er plädiert dafür, »Konflikte auszuhalten, ja zu nutzen, indem man sie als *Varianten von Beobachtungsmöglichkeiten* einschätzt und nicht als menschliche Schwächen« (ebd.: 225). Im betrieblichen Setting bedeutet dies, dass »Vertrauen nötig« ist, dass »andere (vor allem Vorgesetzte) differente Wirklichkeitskonstruktionen ihrer Kollegen und Mitarbeiter als legitim ansehen, ernst nehmen und nicht als Störung oder abweichendes Verhalten sanktionieren« (ebd.: 65).

Wenn die Beobachtungsrichtung nicht nur top down gehe, so Schmidt, sondern »wenn sich auch Management und Vorstand beobachten lassen und die Beobachtungskriterien Teil der innerbetrieblichen Kommunikation sind, dann ergibt sich eine Reflexivität, die von allen Beteiligten gewollt und gerechtfertigt werden können muss (...)«. Nach Schmidts Einschätzung bildet ein solcher bewusster und reflektierter Umgang mit gegenseitiger Beobachtung und vielfältigen Beobachtungen »die einzig solide Grundlage für Selbstorganisationsprozesse; denn nur dann kann man jedem Einzelnen zumuten, Verantwortung für das Gesamtunternehmen zu übernehmen und sich nicht auf Routinen zurückzuziehen« (ebd.: 64). Dabei bestehe die wesentliche Frage für das Management »nicht darin, ob Selbstorganisation zugelassen oder

¹ Perkussionsinstrumente sind Schlaginstrumente, und die Konkussion ist die Gehirnerschütterung, so Bohm in diesem Zusammenhang.

ausgeschlossen wird, sondern darin, wie die Ressource Selbstorganisation *genutzt* wird« (ebd.: 50).

Im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen kritisiert Schmidt die häufig zu beobachtende Rückwärtsgewandtheit von Kommunikation: »Die Ressourcen liegen in der Zukunft, nicht in der Vergangenheit, und die Leitfrage darf nicht lauten ›Wer ist dafür verantwortlich?‹, sondern ›Welche Verbesserungen schlagen wir vor?‹« (ebd.: 215).

Gibt es diese offene und kommunikative Kultur der »Fehlerfreundlichkeit« in Unternehmen nicht, dann ergeben sich Probleme, wie sie der Dialogforscher W. Isaacs anhand der Verzögerungen in der Neuentwicklung von Produkten bei Ford beschreibt: »Zugegebene Verzögerungen führten dazu, dass *Senior Manager* intervenierten und über Bestrafungen, also Sanktionsmaßnahmen, nachdachten, um das System zu kontrollieren. Das entmutigte die Ingenieure, absehbare Verzögerungen rechtzeitig einzugestehen, und führte dazu, dass in anderen Bereichen Verzögerungen auftraten, die hätten vermieden werden können. Nach Erfahrungen im Dialog wurde allen Beteiligten klar, dass dieses Interaktionsmuster zu dem Gegenteil dessen führte, was sie wollten. Als ihnen das klar wurde, begannen sie, ehrlicher und offener miteinander zu kommunizieren.« (Hartkemeyer 1998: 67) W. Isaacs, der langjährige Leiter des Dialogprojektes am Massachusetts Institute of Technology (MIT), fasst die Untersuchungs-Ergebnisse zum Dialog folgendermaßen zusammen (Hartkemeyer 1998: 67f.):

- | | |
|--------------------------|--|
| ■ Lernende Organisation | ■ Der Dialog ist ein Eckpfeiler für die <i>Entwicklung lernender Organisationen</i> geworden, ein Arbeitsfeld, in dem sich Manager betätigen, um ihre Organisationen als Lernfelder zu entwickeln. |
| ■ Kollektive Intelligenz | ■ Der Dialog kann ein wirkungsvolles Instrument sein, um die inhärente, selbstorganisierte, <i>kollektive Intelligenz von Gruppen</i> zu nutzen und den kollektiven Prozess der Erkundung sowohl zu erweitern als auch zu vertiefen. |
| ■ Selbstwahrnehmung | ■ Der Dialog eröffnet Möglichkeiten für einen wichtigen Umbruch in der Art und Weise, <i>wie Menschen sich selbst wahrnehmen</i> . |
| ■ Teamkoordination | ■ Der Dialog verspricht als ein innovativer, alternativer Ansatz, <i>koordinierte Handlungen in Gruppen</i> zu ermöglichen. |

Wesentliche Dialogfähigkeiten wie eine lernende Haltung, Offenheit, Verlangsamung und die Beobachtung des Dialogs und des eigenen Verhaltens und Denkens im Dialog, das Suspendieren von Urteilen und Vorurteilen oder die Achtsamkeit, der radikale Respekt, das Sprechen von Herzen (und nicht nur mit dem Verstand), das Erkunden und das produktive Plädieren (Hartkemeyer/Johannes/Freeman 1998: 16) unterstützen das gegenseitige Verstehen und das Verstehen des Verstehens.

Möglichkeiten und Grenzen des Dialogs in Unternehmen

In einer empirischen Dissertation hat Susanne Ehmer (Ehmer 2004) zwei Unternehmen untersucht, die den Dialog im oben beschriebenen Sinn praktiziert haben. Die wichtigsten Gesichtspunkte:

Möglichkeiten

- Entschleunigung (MA waren nicht gewohnt, in Ruhe und nacheinander zu sprechen),
- größere Bewusstheit und Reflexionsfähigkeit durch einen funktionierenden Vertrauensraum
- Führungskräfte erfahren Entlastung und Unterstützung im kollegialen Dialog
- Bessere Entscheidungen auf Basis umfassenderer Kenntnisse (und bisher verborgener, unterschiedlicher Annahmen und Sichtweisen im System)

Grenzen

- Mangelnde Unterstützung durch Führung (insbesondere in ökonomisch kritischen Zeiten)
- Dialog ist ungeeignet, Entscheidungen zu treffen – aber sehr wohl geeignet, Entscheidungsprozesse einzuleiten
- Druck, Anspannung, Eile
- festgelegte Ziele

Bezüglich der konkreten Durchführung der Dialoge weist Ehmer darauf hin, dass in beiden Unternehmen der Sitzkreis und ein Redeobjekt (Mikrofon, Redestein ...) genutzt wurden. Als vorteilhaft haben sich Sitzungen außerhalb der Alltagsräume erwiesen.

Modelle und Methoden zur Erhöhung der Selbstbeobachtungs-Kompetenz

Im Folgenden sollen dialogische Instrumente beschrieben werden, die sowohl Beteiligung als auch Befähigung des Individuums beinhalten, aber auch für Unternehmen oder Organisationen Hinweise für Entwicklungsmöglichkeiten geben. Diese Methoden und Modelle lassen sich auf den Wirkungsebenen – Individuum, Organisation, System – im Sinne der Erhöhung der Selbstbeobachtungskompetenz wie in der folgenden Tabelle beschreiben:

	Förderung der Selbstbeobachtungs-kompetenz von Individuen	Förderung der Selbstbeobachtungs-kompetenz von Organisationen	Förderung der Selbstbeobachtungs-kompetenz im System
Arbeits-Bewältigungs-Index (ABI)	ABI-Coaching bei Erhebung	Auswertung der Daten auf Organisationsebene	(Aggregation von Daten auf z.B. Branchenebene möglich)
Zukunfts-Foren	Einleitende Selbstreflexion zu den vergangenen Ereignissen (Stolz und Bedauern)	(Möglichkeit einer Auswertung der Foren auf Organisations-/ Betriebs-Ebene)	Gemeinsamer Wissensraum – Lernen im System

Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c) als Antwort auf veränderte Bedürfnisse und Arbeitswelten

Die Notwendigkeit zur Sensibilisierung und Unterrichtung der Führungskräfte über die Zusammenhänge von Altern, Arbeit und Gesundheit ist Konsens in der Arbeitsforschung und -beratung. Hingegen ist die Sensibilisierung und das Empowerment des einzelnen Beschäftigten eher noch ein weites, weißes Feld. In einem Forschungsprojekt wurden deshalb ein Arbeitsbewältigungs-Coaching² mit Hilfe des finnischen Erhe-

² Forschungsprojekt »Partizipation und interaktive Interdisziplinarität für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung – PIZA«, gefördert vom BMBF (FKZ 01HN150; 2002-2005), Projektträger: Arbeit und Zukunft e.V., Hamburg. – Projektbericht: Arbeit und Zukunft e.V. (2007): Dialoge verändern – Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung. Köln.

bungsinstrumentes der Arbeitsfähigkeit, des »Work Ability Index« (Tuomi/Ilmarinen/Jahkola/Katajarinne/Tulkki 2001) in der ambulanten Pflege gestartet. Wesentliche Grundelemente des Arbeitsbewältigungs-Coachings – abgesehen von allen sozialwissenschaftlichen und Beratungs-Regeln hinsichtlich Information, Datenschutzes etc. – sind:

- Angebot eines (freiwilligen) Arbeitsbewältigungs- und Gesundheitsgesprächs durch eine/n Präventionsberater bzw. -beraterin;
- Reservierung einer Gesprächszeit von mindestens 30 Minuten;
- Ausreichend Zeit und erklärende Unterstützung für das Selbstauffüllen des »Work Ability Index«-Fragebogens;
- Vorlage eines verständlichen, nachvollziehbaren Auswertungsblattes;
- Erläuterung und Anleitung zum Verstehen der individuellen Teilergebnisse und des individuellen Endergebnisses;
- Erläuterung zur Ableitung von Schutz- und Entwicklungszielen auf Basis des Endergebnisses;
- Gemeinsame Erarbeitung von Interventionen anhand des finnischen 4-Ebenen-Fördermodells (siehe oben);
- Festlegung eines Selbstkontrakts für die Umsetzung der Maßnahmen.

Das wiederholte Angebot des Arbeitsbewältigungs-Coachings in einem zwei- bis dreijährigen Rhythmus vermehrt die Hinweise, die Selbstbeobachtung und Selbstregulation unterstützen können. Mit dem Überblick über Entwicklungslinien im Rahmen von Zeitperioden bekommt man Sozio-Feedback (in Anlehnung an das Bio-Feedback) über eigenes Tun oder die Auswirkungen von verschiedenen Einflussfaktoren der Arbeits- und Lebensumwelt.

Im Arbeitsbewältigungs-Coaching ist die theorie- und empiriegeleitete Messung und Bewertung der individuellen Arbeitsbewältigungskonstellation »nur« der Ausgangspunkt und auf keinen Fall der Schlusspunkt des Gesprächs: Die individuellen Dialogergebnisse werden anonymisiert zusammengefasst und dann in partizipativen Workshops mit den Beschäftigten bearbeitet und bilden damit die Grundlage für die Verbesserung der Selbstbeobachtungskompetenz der Organisation.

Am System orientiert und individuell wirksam: Großgruppen-Konferenzen – dialogische Methode für Partizipation und Empowerment

Menschen kommen in einen nahezu gähnend leeren Raum. Einige vielleicht noch weniger konferenzversierte Personen schauen sich in der Warteschlange vor dem Begrüßungstisch nach bekannten Gesichtern um. Der Moderator begrüßt und händigt die Arbeitsunterlage aus. Die Teilnehmer sind froh, einen Fahrplan in Händen zu halten. Doch gleich darauf sind sie von der in der Unterlage enthaltenen Zuordnung zu Gesprächskreisen irritiert – »Was, keine freie Sitzwahl? Und dann noch Sitzkreise ohne Tisch zum Ablegen der mitgebrachten Unterlagen.« Der Einladungsbrief, der Block mit Stichwörtern und der Kugelschreiber verschwinden wieder in der Aktentasche. Nein, man will nicht der Erste im Sitzkreis sein und geht nochmals in den Pausenraum, dort hat man wenigstens bekannte Gesichter gesehen. ...

Das ist wohl der erste Eindruck, den »Neue« im Vorfeld von Großgruppenkonferenzen erhalten. In dieser Irritation liegt allerdings schon viel Systematik. Es geht darum, Neues zu tun. Es gilt, aus eingefahrenen Denkgewohnheiten auszusteigen.

Future Search Conference nach Weisbord

Die Future Search Conference (FSC) ist eine von vier bekannten Großgruppen-Methoden, neben Open Space, Real Time Strategic Change und Appreciative Inquiry. FSC wurde Anfang der 1990er Jahre von Marvin R. Weisbord konzipiert und ist mittlerweile weltweit in unterschiedlichen Settings im Einsatz. Die Beispiele umfassen erschwingliches Wohnen in Santa Cruz/CA, gehen von Wirtschaftsentwicklung bei den Inuit in Nordamerika, AIDS in Bangladesch oder effektiverer Wirtschaftsplanung in Brasilien über Firmenfusionen in Deutschland oder nachhaltigen Gemeinden in Großbritannien, Stärkung der Demokratie in Südafrika bis zur Regionalplanung in Indonesien und Bildungsreform in den USA³ (Future Search Associates).

³ Freie Übersetzung, im Original: »Examples include affordable housing in Santa Cruz, CA, economic development among the Inuit people of North America, AIDS in Bangladesh, more effective business planning in Brazil, business mergers in Germany, sustainable communities in England, strengthening democratic

Die Themenstellungen für Zukunftskonferenzen sind vielfältig:

»Future Search« kann eingesetzt werden für

- »die Entwicklung gemeinsamer Visionen und praktischer Aktionen von verschiedenen Gruppen,
- die Erarbeitung eines Planes und die Erreichung einer Zustimmung für die Umsetzung von Visionen oder bestehenden strategischen Entscheidungen,
- das Einleiten schneller Aktivitäten im Rahmen komplexer Aufgaben, die noch nicht koordiniert sind und für die noch keine gemeinsame Vorstellung besteht«⁴ (Future Search Associates).

Future Search basiert auf vier Grundprinzipien:

- das »ganze System« in einen Raum bringen,
- Erkundung der gemeinsamen großen Zusammenhänge (»whole elephant«) als Hintergrund für lokale Aktivitäten,
- Konzentration auf Zukunft und Gemeinsamkeiten statt auf Konflikte und Probleme,
- Einladung zur Selbstorganisation und zur persönlichen Verantwortung für Aktivitäten während und nach der Konferenz.

FORUM – das ganze System für einen Tag in einen Raum

In der Konzeption von »FORUM« im schon genannten Forschungsprojekt PIZA (Geißler/Geißler-Gruber 2004: 107-118) beziehen wir uns ausdrücklich auf die Grundstruktur der FSC nach Weisbord, auch was die Größe der Foren (bis 72 Personen) und der Arbeitsgruppen (acht Personen) betrifft. Aufgrund der geringeren zeitlichen Verfügbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Unternehmerinnen und Unternehmen aus kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) haben wir einen Rahmen von sechs bis sieben Stunden gewählt. Diese Reduktion auf einen knappen Tag ist notwendigerweise mit inhaltlichen Einschränkungen verbunden.

practices in South Africa, regional planning in Indonesia, and education reform across the United States« (Future Search Associates)

⁴ Eigene Übersetzung, im Original: »Future search can be used to: – Create a shared vision and practical action plans among diverse parties; – Devise a plan and gain commitment to implement a vision or strategy that already exists; – Initiate rapid action on complex issues where no coordinating structure or shared vision exists.«

Die Veranstaltungsform FORUM haben wir nicht zufällig gewählt. Der lateinische Begriff FORUM bedeutet Markt oder Marktplatz. Hier vermischen sich Bedarf und Lösungsvorschlag zu Nachfrage und Angebot. Es wird eine spezifische Kooperation eingegangen, ohne die für beide Seiten kein befriedigendes Ergebnis erzielt werden würde. Foren sind im Zeitalter des Internets in aller Munde. Allgemein versteht man unter FORUM eine Plattform, einen geeigneten Ort für den Austausch über ein öffentliches Anliegen. In diesem Sinne sind die Säulen des FORUMs:

- Die (geladenen) Teilnehmenden, die das ganze System bzw. einen großen Querschnitt des Systems vertreten. Sie liefern und untersuchen Informationen. Sie arbeiten selbständig in kleinen Gruppen und planen Ziele und Maßnahmen für das System. In der ersten Phase diskutieren homogene Gruppen (eine Branche, eine Hierarchieebene, eine Berufsgruppe, die Betriebsräte o. ä.). In den Visionsphasen ist die Zusammensetzung jeder Kleingruppe so, dass sie möglichst das gesamte System repräsentiert (maximaler Mix).
- Der/die Moderator/in gibt Zeiten und Aufgaben vor, leitet Diskussionen im Plenum und stellt wichtige Themen heraus.
- Die Kooperationsvereinbarung auf diesem Forum umfasst wenige Regeln:
 - Alle Wahrnehmungen sind gültig.
 - Alle Informationen werden auf Flipcharts geschrieben.
 - Die Zeiten werden strikt eingehalten.
 - Die FORUM-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer bemühen sich, nach Gemeinsamkeiten zu suchen.
 - Differenzen und Probleme werden gewürdigt und erkundet, aber es wird nicht versucht, diese zu bearbeiten oder sich darin zu verheddern.

Der Diskussionsweg startet bei der Untersuchung der Gegenwart aus der Perspektive von homogenen Gruppen. Die Vertreter einer Berufsgruppe oder eines Systembereiches schätzen die derzeitigen Hochs und Tiefs ein – zuerst persönlich und dann in der Gruppe – und präsentieren die Ergebnisse im Anschluss im Plenum. Ein gemeinsamer Wissensraum entsteht.

Anschließend, in der zweiten Phase, erstellen alle Teilnehmenden eine gemeinsame Gedankenlandkarte (Mind-Map) zu den aktuellen Trends und Herausforderungen der gewählten Thematik. Diese aktuellen Trends und Herausforderungen werden dann von den verschie-

denen Zugängen mit verschiedenfarbigen Punkten bewertet. Damit wird schnell sichtbar, welche Trends und Herausforderungen von welchen teilnehmenden Zugängen als wichtig bewertet werden. Im Extremfall gibt es also Trends und Herausforderungen, die mit allen Farben bepunktet wurden und somit auf einen Konsens in der Bewertung hinweisen, und solche, die nur von einem Zugang als wichtig bepunktet wurden. Damit werden Gemeinsamkeiten und Differenzen bei den Teilnehmenden, also im System, deutlich.

In der dritten Phase mischt der/die ModeratorIn die Teilnehmenden, sodass jede Kleingruppe das System repräsentiert (maximaler Mix), also beispielsweise in einem Unternehmen die Arbeiter und Angestellten verschiedener Abteilungen, Führungsperson und Betriebsrätin bzw. Betriebsrat. Hier geht es nun um die Entwicklung von Zukunftsvisionen. Als nächster Schritt werden die drei wichtigsten Maßnahmen zur Realisierung der Vision ausgewählt, im Plenum in Cluster geordnet und in eine Prioritätenliste verwandelt.

Vierte Phase: Der letzte Schritt ist nochmals ein zentraler Abschnitt des FORUMs. Hier durchlaufen die Maßnahmen-Vorschläge einen demokratischen Flaschenhals, indem in den Gruppen bzw. im Plenum darüber ein Konsens hergestellt werden soll, welches die wichtigsten Maßnahmenvorschläge sind. Darüber hinaus werden nach Möglichkeit Verabredungen über weitere Schritte, Aktivitäten usw. getroffen.

Stellungnahmen von Teilnehmenden an den Foren

Im Folgenden bringen wir einen kurzen Überblick über persönliche Eindrücke von Teilnehmerinnen und Teilnehmern während der Foren⁵ und nach den Foren. Wir haben diese Stellungnahmen nach dem Ablauf eines Forums gegliedert:

Ein Handwerks-Meister: *»Ich finde es immer gut, wenn ich gleichwertige Gesprächspartner habe. In dieser Runde (homogene Gruppe ›Handwerk‹) ist es leicht gewesen. Wenn ich jetzt in der anderen Gruppe gesessen wäre, dann wäre das sehr schwer gewesen.«*

Homogene Gruppe (von Handwerkern und Handwerkerinnen)

⁵ Videos und Dokumentationen der Foren unter www.piza.org

Derselbe Handwerks-Meister: »Vorher habe ich ja gesagt, dass ich mir anschauen werde, wie das neue Gespräch (in den Gruppen mit maximalem Mix läuft) läuft. Da war ich etwas skeptisch. Jetzt muss ich sagen: Es ist super gelaufen.«

Maximal gemischte Gruppe (aus Handwerk, Beratung, Wissenschaft)

Die Interviews zeigen, dass erste Irritationen produktiv im Prozess des Forums bewältigt werden und sich die ursprünglichen Ängste vor der Diskussion mit Nicht-Handwerkern als ungerechtfertigt erwiesen haben.

»Was mir am Besten gefallen hat, waren diese gemixten Diskussionsrunden, weil da doch die Meinungen sehr aufeinander geprallt sind. Man hat auch deutlich gesagt, wo der Schuh drückt, das hat man heute am Endergebnis gesehen. Aber jetzt muss das umgesetzt werden.« (Handwerksforum)

Maximal gemischte Gruppe (aus Handwerk, Beratung, Wissenschaft)

»Neue Aspekte, auf die man noch nie gekommen wäre, jetzt nicht nur durch die fremden Professionen, sondern auch durch Leute, die man eigentlich die ganze Zeit betreut, die das aber nie in der eigenen Runde sagen würden, im eigenen Stall, so sagen würden, was sie da hier sagen.« (Funktionärin einer Interessenvertretung der Pflegekräfte, Pflegeforum)

Ergebnisse

»Ich hatte nicht erwartet, dass in der Kürze der Zeit über den Austausch soviel zustande kommt. Auch interessant, welche Leute da zusammengekommen sind.« (Pflegeforum)

Ergebnisse

»Das müsste wiederholt werden.« (Pflegeforum)

Ergebnisse

»Normalerweise werden wir als Berufsgenossenschaft zu solchen Pflegeveranstaltungen nicht eingeladen, weil unsere beratenden Angebote nicht bekannt sind und wir immer noch nur als ›Kontrollorgan‹ gesehen werden.« (Zweites Pflegeforum)

Vernetzung

»Was auch gut war heute – dass es keine euphorische Über-Drüben-Gruppe war, sondern eine recht nüchterne Gruppe, mit spärlich Applaus, und dennoch einer positiven Grundstimmung am Schluss. Kein Anlass zu Euphorie, und ich habe das Gefühl, einen realistischen Prozess erlebt zu haben. Das ist auch neu: keine Rieseneuphorie, sondern eine realistische Hochstimmung.«

externer Berater (als Beobachter beim 2. Mainzer Pflege-Forum)

Diese Hinweise auf die Vielfalt der Personen, Meinungen und Vorschläge, das Erstaunen über die Offenheit und die neuen Erfahrungen selbst mit Personen, die man im eigenen Setting »gut« kennt, machen deutlich, dass sich hier im Prozess des Forums etwas Neues entwickeln kann.

Und selbst wenn die eigenen inhaltlichen Vorstellungen nicht erfüllt wurden, so kann doch auch die Methode der Meinungsbildung positiv beeindruckend, wie die folgenden Zitate belegen:

»Diese Art der Veranstaltung war für mich neu. Das offene Forum mit dem offenen Dialog. Und insofern war ich erstmal ohne Erwartungen hier reingegangen. Das Ergebnis hätte ich so im Vorfeld nicht erwartet (u.a. starke Kritik an den Handwerksorganisationen, H. G.). Aber nichtsdestotrotz hat mich diese Form der Durchführung sehr beeindruckt.« (Handwerksforum)

Methode

Vertreter eines Pflegeverbandes: »Ich erfahre aufgrund der eingesetzten Methoden immer wieder Neues, weil wir uns in solchen breiten personellen Zusammensetzungen entweder nicht mit diesen Themen beschäftigen oder zuwenig Zeit für Visionen haben.« (Zweites Pflegeforum, Mainz 2005)

Methode

Ausblick zum FORUM

Unsere Erfahrungen lassen einige Thesen plausibel erscheinen:

- Foren ermöglichen einen komplexen Erfahrungsaustausch und schaffen neue Sichtweisen, insbesondere auch durch die Kombination homogener und maximal gemixter Gruppengespräche.

- In den homogenen Gruppen (z.B. nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder nur Management) und besonders in den Gruppen mit maximalem Mix werden Dinge ausgesprochen, die bei gleicher Zusammensetzung innerhalb der Herkunfts-Systeme nicht thematisiert werden (z.B. wegen eingefahrener Sichtweisen) oder werden können (z.B. wegen des Gruppen- und Zeitdrucks).
- Die Konkretheit der Maßnahmen und der Druck auf die Umsetzung sind dann höher, wenn wirklich das gesamte System im Raum war und es daneben aktive Strukturen mit regelmäßigen (mindestens jährlichen) Treffen gibt, die das Gesamt-System einigermaßen repräsentieren.

Das »FORUM« ist selbst eine Schnittstelle für die partizipative Optimierung von Schnittstellen und Kooperationen und als Empowerment der aktiven Personen eines Systems – beispielsweise eines Unternehmens, eines überbetrieblichen Bereiches, einer Kommune oder einer Region. Oder mit den Worten eines Teilnehmers: »Ich fand die Methode sehr interessant: Wie die Veranstaltung aufgebaut war und wie man mit so viel Leuten zu einem konkreten Ergebnis kommt. Und das finde ich einen sehr interessanten Ansatzpunkt, wo ich mir auch überlege, wie ich das in meiner Organisation umsetzen kann.«

Der wesentliche Unterschied zum »Original« der FSC besteht in der auf einen Tag oder sogar nur einige Stunden beschränkten Zeit: Die Teilnehmenden haben nicht die zwei Übernachtungen und die Zeit zum »Sickernlassen« der Eindrücke und Informationen. Gleichzeitig erweitert die zeitliche Beschränkung der FOREN den möglichen Kreis der Teilnehmenden, insbesondere im Hinblick auf klein(st)e Unternehmen bzw. Organisationen.

Literatur

- Arbeit und Zukunft e.V. (2007): Dialoge verändern – Partizipative Arbeitsgestaltung – Voraussetzungen, Methoden und Erfahrungen für eine zukunfts-fähige Arbeitsforschung, Wissenschaftsverlag Köln.
- Bohm, David (2002): Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, 3. Aufl., Stuttgart.
- Ehmer, Susanne (2004): Dialog in Organisationen. Praxis und Nutzen des Dialogs in der Organisationsentwicklung. Eine Untersuchung, Kassel.
- Future Search Associates: <http://www.futuresearch.net/network/workshops/descriptions.cfm?wsid=1> (Zugriff am 10.5.2005)
- Geißler, Heinrich/Geißler-Gruber, Brigitta (2004): Large-group-conference – a dialogical method for participation and empowerment, in: Applied Participation and Empowerment at Work – Methods, Tools and Case Studies, hrsg. von Curt R. Johansson/Alexander Frevel/Brigitta Geißler-Gruber/Giuseppe Strina, Studentlitteratur, Lund.
- Hartkemeyer, Johannes F./Hartkemeyer, Martina (2005): Die Kunst des Dialogs – Kreative Kommunikation entdecken. Erfahrungen, Anregungen, Übungen, Stuttgart.
- Hartkemeyer, Martina/Hartkemeyer, Johannes F./Dhority, Freeman L. (2002): Der Dialogprozess, in: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen, Ergänzungslieferung, Nr. 48.
- Hartkemeyer, Martina/Hartkemeyer, Johannes F./Dhority, Freeman L. (1998): Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs, Stuttgart.
- Schmidt, Siegfried J. (2004): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Weilerswist.
- Tuomi, K./Ilmarinen, J./Jahkola, A./Katajarinne, L./Tulkki, A. (2001): Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index, Dortmund/Berlin (= Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Übersetzung Ü 14).
- Weisbord, Marvin R. et al. (1992): Discovering Common Ground – How Future Search Conferences Bring People Together to Achieve Breakthrough Innovation, Empowerment, Shared Vision, and Collaborative Action, San Francisco.

Die Dokumentationen der genannten Foren sind unter www.piza.org auf- und abrufbar.

Joseph Kuhn/ Patricia Ehrensperger-Reeh Gesundheitsberichterstattung als Beteiligungsinstrument

Die Wiederaneignung von Gesundheit

Gesundsein und Kranksein sind etwas sehr Persönliches. Es geht um Ureigenstes, um Wohlbefinden, Schmerzen, Ängste, Hoffnungen. Trotzdem hatten die Beschäftigten, wenn es um gesundheitliche Fragen im Betrieb ging, lange keine »Sprecherlaubnis«. Das hat zum einen eben mit jenem persönlichen Charakter von Gesundheit zu tun. Der Betrieb ist nicht immer der Ort, an dem man unbefangen über Persönliches spricht, zumal wenn dies Folgen für das Beschäftigungsverhältnis haben kann, wie das beim Thema Gesundheit der Fall ist. Zum anderen hängen die Schwierigkeiten, im Betrieb über die eigene Gesundheit zu sprechen, aber auch damit zusammen, dass für Gesundheitsfragen im Betrieb traditionell Experten zuständig waren: Die Entscheidung darüber, ob jemand krankgeschrieben wird, trifft der Arzt. Ob eine Berufskrankheit oder ein Arbeitsunfall anerkannt und entschädigt werden, begutachten Fachleute der Unfallversicherung, und darüber, ob Chemikalien am Arbeitsplatz krank machen, befinden zunächst einmal Sicherheitsfachkräfte und Arbeitsmediziner (siehe Kasten).

Vor dem Inkrafttreten des Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 1996 war der Arbeitsschutz in Deutschland ausgesprochen expertokratisch organisiert und fügte sich in das tayloristische Grundverständnis der Betriebsführung ein, demzufolge die Planung und Vorbereitung der Arbeit von der Durchführung zu trennen war. Die Beschäftigten hatten im Arbeitsschutz so gut wie keine Mitwirkungsrechte, als Subjekte des informierten Umgangs mit Belastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen kamen sie im Arbeitsschutz nicht vor. Sie waren vielmehr Objekte der sicherheitstechnischen Unterweisung und der arbeitsmedizinischen Untersuchung. Der Arbeitsschutz mit seinem auf physikalische, chemische und biologische Gefährdungen ausgerichteten Blick war Expertensache. Experten legten Normen und Grenzwerte fest und

Knut Becker

Autoritäten

Diese Arbeit macht mich kaputt, ich kann nicht mehr,
sagte Franz.

Das ist arbeitswissenschaftlich nicht beweisbar,
zögerte der Forscher.

Das ist juristisch nicht relevant,
entschied der Richter.

Das ist volkswirtschaftlich unbeachtlich,
beschied der Volkswirt.

Das ist politisch nicht durchsetzbar,
beschloss der Politiker.

Beindruckt durch soviel Autorität
änderte Franz seine Meinung.

Quelle: Becker 1999: 55

Experten entschieden auf dieser Grundlage, ob Beschäftigte gesundheitlich durch die Arbeit beeinträchtigt sein konnten.

Aus dieser Situation heraus entstand in den 1980er Jahren das Konzept der betrieblichen Gesundheitsförderung, in dem es wesentlich auch darum ging, den Belastungserfahrungen der Beschäftigten zur Artikulation zu verhelfen (Göbel/Kuhn 2003: 74-88). Ein Instrument dabei waren betriebliche Gesundheitsberichte. Sie sollten eine Bestandsaufnahme der gesundheitlichen Situation im Betrieb vornehmen und dabei auch die subjektive Sicht der Beschäftigten einbeziehen. Mit dem Arbeitsschutzgesetz von 1996 hat der Arbeitsschutz seine konzeptionelle Antiquiertheit – nicht nur hinsichtlich der Beteiligung der Beschäftigten – überwunden, das Arbeitsschutzgesetz sieht substantielle Mitwirkungsrechte für die Beschäftigten vor.

Betriebliche Gesundheitsberichte

Worum geht es?

Betriebliche Gesundheitsberichte dienen der Planung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung oder – wie es neuerdings öfter formuliert wird – des betrieblichen Gesundheitsmanagements (zu dieser Begrifflichkeit: Faller 2008). Sie dienen aber auch der gesundheitsbezogenen Gesprächskultur im Unternehmen. Gesundheitsberichte sol-

len dazu beitragen, dass gesundheitliche Probleme thematisiert, diskutiert und gemeinsam einer Lösung zugeführt werden. Auch wenn im Vergleich zu den 1980er Jahren, als die betriebliche Gesundheitsförderung entstanden ist, in den Betrieben heute offener über gesundheitliche Themen gesprochen werden kann, bleibt dieses Thema schwierig. Dies gilt vor allem in Bezug auf die seit längerem zunehmenden psychischen Belastungen und psychischen Erkrankungen. In den Betrieben hat sich – zeitgleich übrigens mit der betrieblichen Gesundheitsförderung – eine Erfolgsorientierung aufgebaut, die häufig zu einer Überlastung der Beschäftigten führt. Befindlichkeitsstörungen, z.B. Versagensängste, Nervosität oder Schlafstörungen können die Folge sein, aber auch ernste Erkrankungen bis hin zum Burnout. Die Angst, den betrieblichen Erwartungen nicht nachkommen zu können, lässt das Gespräch über solche Themen in den Betrieben oft nur in geschützten Formen zu, wie sie z.B. mit der Gesundheitsberichterstattung geschaffen werden können.

Betriebliche Gesundheitsberichte sind also keine Forschungsberichte, die darauf abzielen, neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen, sondern sie sind in erster Linie ein Instrument der Kommunikation im Unternehmen. Sie sollen helfen, gesundheitliche Probleme auf einer sachlichen Grundlage zu diskutieren, Hypothesen über das Zustandekommen von Krankenständen zu formulieren, weiterführende Untersuchungen anregen, Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung begründen und ggf. ihren Erfolg dokumentieren (Westermayer/Stein 2006: 134ff.). Sie folgen damit der gleichen Logik, die das Arbeitsschutzgesetz auch für den Arbeitsschutz vorgibt: Gefährdungen ermitteln, Maßnahmen planen, den Erfolg prüfen und ggf. die Maßnahmen anpassen (vgl. §§ 5,6 ArbSchG). Gegenüber den Gefährdungsbeurteilungen und ihrer Dokumentation sind Gesundheitsberichte aber meist weniger formalistisch und vom Themenspektrum her offener. So können z.B. auch die Ressourcen erhoben werden, die gesund erhalten, bzw. die Aspekte der Arbeit, die Freude machen und motivieren.

Als Instrument der Beteiligung können Gesundheitsberichte dabei sowohl mit Blick auf die Arbeitnehmervertretung dienen als auch mit Blick auf die Beschäftigten selbst: Die Arbeitnehmervertretung sollte an der strategischen Steuerung der Berichterstattung sowie der Umsetzung der sich darauf stützenden Maßnahmen der Gesundheitsförderung mitwirken und die Beschäftigten können über den Gesundheitsbericht ihre gesundheitlichen Interessen in die Planung einbringen.

Dies soll im Folgenden an einigen »Stationen« der Berichterstellung verdeutlicht werden.

Die Vorbereitung

Die Erstellung eines Gesundheitsberichts im Betrieb muss sorgfältig geplant und vorbereitet werden. In der betrieblichen Gesundheitsförderung geht es nicht darum, etwas gegen die jeweils andere Seite durchzusetzen, sondern den Spielraum für gemeinsame Maßnahmen zur Verbesserung der Gesundheit der Beschäftigten auszuloten. Dies setzt voraus, dass die Arbeitnehmervertretung wie auch die Beschäftigten selbst frühzeitig ins Boot geholt und umfassend informiert werden. Die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung kann über einen eigens eingerichteten »Arbeitskreis Gesundheit« oder im Arbeitsschutzausschuss erfolgen. Dabei sollten mit Blick auf den Gesundheitsbericht z.B. die folgenden Punkte geklärt werden:

- Wer koordiniert das Berichtsverfahren?
- Über welche Themen soll berichtet werden (z.B. Arbeitsbedingungen, Führungsverhalten, Betriebsklima, gesundheitliche Beschwerden, Erkrankungen, gesundheitliche Ressourcen, Änderungswünsche der Mitarbeiter etc.)?
- Welche Daten können dazu herangezogen werden (z.B. anonymisierte Arbeitsunfähigkeitsdaten, Daten aus Mitarbeiterbefragungen, betriebsärztliche Daten etc.)?
- Wie können die Daten erhoben werden? Welche Kooperationspartner sind dazu nötig?
- Wer wertet die Daten aus? Wie ist dabei sicherzustellen, dass Datenschutzbelange gewahrt bleiben?
- Wie sehen Zeit- und Kostenplanung für die einzelnen Schritte der Berichterstellung aus?
- Mit welchen betrieblichen Stellen muss die Planung vorab abgestimmt werden, welche Aspekte sind mitbestimmungspflichtig? Mit wem ist später der Berichtsentswurf abzustimmen, wer erteilt die Freigabe?
- Wann und wie werden die Beschäftigten über das Vorhaben informiert?
- Wer schreibt den Bericht und was genau soll im Bericht enthalten sein (nur eine deskriptive Darstellung der gesundheitlichen Situation oder auch Empfehlungen für gesundheitsförderliche Maßnahmen, nur ein Überblick über den Betrieb insgesamt oder auch differenzierte Darstellungen für einzelne Abteilungen etc.)?

- Wem wird der Bericht wann, wie und durch wen präsentiert? Wie werden die wichtigsten Ergebnisse an die Beschäftigten zurückgemeldet?
- Wie soll der Prozess der Maßnahmenplanung organisiert werden?
- Ist ein Folgebericht geplant?

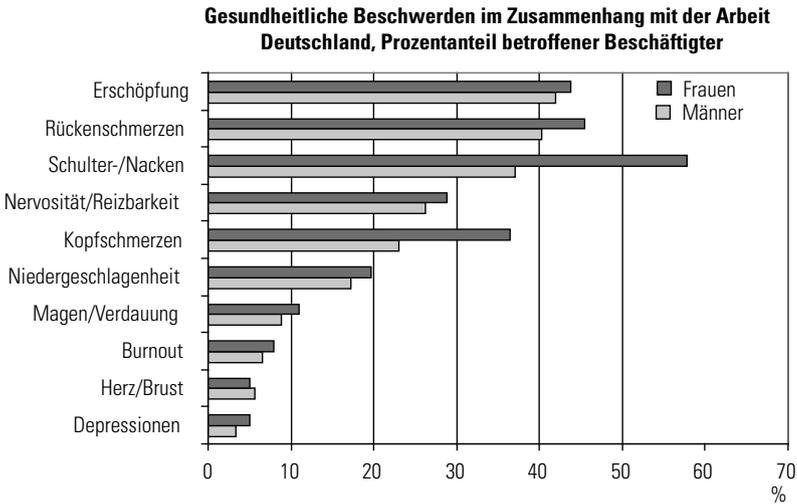
Die Beschäftigten sollen über die Zielsetzung des Berichts und die zu erhebenden Daten sowie deren Verwendung so früh wie möglich informiert werden, z.B. im Rahmen einer Betriebsversammlung. Dabei geht es idealerweise nicht nur darum, ein schon fertiges Konzept vorzustellen, sondern das Vorhaben mit den Beschäftigten zu diskutieren und deren Interessen in die weitere Planung mit aufzunehmen. Interessierte Beschäftigte können möglicherweise auch in einer Projektgruppe an der Vorbereitung der Berichterstellung mitarbeiten.

Die Datenerhebung

In den betrieblichen Gesundheitsberichten finden sich meist Daten aus verschiedenen Quellen. Zum Kernbestand gehören anonymisierte Arbeitsunfähigkeitsdaten und Daten aus Mitarbeiterbefragungen. Seitens der Mitarbeitervertretung sollte darauf geachtet werden, dass vor allem solche Daten erhoben werden, die für die Planung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen hilfreich sind, und dass Datenschutzbelange gewahrt bleiben. Werden durch eine kooperierende Krankenkasse Arbeitsunfähigkeitsdaten zur Verfügung gestellt, so achtet die Krankenkasse auf die Einhaltung des Datenschutzes. Beispielsweise werden in der Datenauswertung Kollektive mit weniger als 50 Beschäftigten meist nicht weiter untergliedert (zu den Möglichkeiten und Grenzen von Krankenstandsauswertungen sowie den gängigen Kennziffern siehe Zoike/Bödeker 2008, Kuhn 2009).

Unter Beteiligungsaspekten sind Mitarbeiterbefragungen von besonderer Bedeutung. Methodisch geht es dabei um Fragebogenerhebungen, die grundsätzlich freiwillig und anonym sind. Fragebogenerhebungen zu den Arbeitsbedingungen und zur Gesundheit der Beschäftigten sind mitbestimmungspflichtig. In der Mitarbeiterbefragung haben die Beschäftigten eine Möglichkeit, ihre subjektive Sicht der Dinge zur Geltung zu bringen: zu Arbeitsbelastungen, zum Führungsverhalten, zum Betriebsklima, zur gesundheitlichen Situation, zu den Veränderungswünschen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Je nach Formulierung der Fragen können die Ergebnisse auch mit landesweiten Befragungen verglichen werden (Abbildung 2). Fragebogenmuster sind bei

Abbildung 2: Gesundheitliche Beschwerden, subjektive Einschätzungen



Datenquelle: BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2006

den Krankenkassen und vielen anderen Institutionen erhältlich, eventuell kann man einen Fragebogen auch gemeinsam mit einer kooperierenden Hochschule entwickeln. Fragebogenmuster müssen meist an die jeweilige betriebliche Situation angepasst werden, um eine zufrieden stellende Aussagekraft zu bekommen.

Datenauswertung und Berichterstattung

Datenerhebung und Datenauswertung werden in vielen Betrieben durch externe Partner, z.B. eine Krankenkasse, eine auf Gesundheitsförderung spezialisierte Unternehmensberatung oder ein wissenschaftliches Institut übernommen. Auf diese Weise kann das dort vorhandene methodische Wissen genutzt werden, auch ist so die Anonymität der Datenerhebung besser zu gewährleisten (Göbel 2005). Bei der Berichterstattung, also der Interpretation und Kommentierung der Daten, ist die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung und ggf. auch interessierter Beschäftigter sinnvoll und zu empfehlen. Dies trägt dazu bei, dass

- Fehlinterpretationen der Daten durch die externen Partner aufgrund mangelnder Kenntnis betrieblicher Gegebenheiten vermieden werden,

- die Sprache des Berichts allgemeinverständlich gehalten wird, so dass der Bericht von den Beschäftigten auch diskutiert werden kann,
- Konfliktfelder in der Interpretation der Daten frühzeitig identifiziert und im Idealfall konstruktiv angegangen werden können.

Der Bericht oder eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse muss den Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden. Ein Gesundheitsbericht ist kein vertrauliches Gutachten. Wenn Daten über die Gesundheit der Beschäftigten gesammelt und nur in einem kleinen Gremium diskutiert werden, wird das von den Beschäftigten mit Misstrauen aufgenommen. Ein Gesundheitsbericht soll aber nicht dazu führen, dass sich Gerüchte über »Krankenstandsmaßnahmen« im Betrieb verbreiten, sondern er soll ermöglichen, dass auf der Grundlage einer sachlichen Darstellung von gesundheitlichen Problemen im Betrieb lösungsorientiert diskutiert werden kann. Es hat sich als hilfreich erwiesen, solche Dinge durch eine Betriebsvereinbarung bzw. den Erlass einer Organisationsanweisung zu regeln.

Und nach dem Bericht?

Die beim Thema Gesundheit so häufig zitierte Ottawa-Charta der WHO beschreibt eines der Hauptziele, die man in der Gesundheitsförderung erreichen will, wie folgt: »Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.« Damit also mit dem Gesundheitsbericht nicht nur ein weiterer »Papiertiger« geschaffen wird, muss es gelingen, die Belegschaft auch in die anschließende Maßnahmenplanung und -umsetzung einzubeziehen. Die *Form*, in der Gesundheitsförderung geplant wird, und ihr *Ziel*, nämlich mehr Autonomie in der Arbeit, müssen Hand in Hand gehen. An den Bericht darf sich keine expertokratische Maßnahmenplanung anschließen. Ein »guter Gesundheitsbericht« wird daher zum Anstoß für eine partizipative Organisationsentwicklung. Das Engagement der Beschäftigten in der betrieblichen Gesundheitsförderung soll schließlich nicht damit beendet sein, dass sie an Gesundheitskursen teilnehmen. Es geht vielmehr darum, gemeinsam für eine gesundheitsgerechtere und erfüllendere Arbeit einzutreten, in der die Würde des Menschen gewahrt bleibt.

Literatur

- Becker, K. (1999): Wolfswelt. Rothenbuch: Eigenverlag.
- Göbel, E. (2005): Gesundheitsberichterstattung – was macht krank?, in: Kuhn, D./Sommer, D. (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitsförderung, Wiesbaden: Gabler, S. 59-69.
- Göbel, E./Kuhn, J. (2003): Betriebliche Gesundheitsförderung. Zur Balance eines Präventionskonzepts zwischen Rückenschule und aufrechtem Gang. Jahrbuch Kritische Medizin 39, S. 74-88.
- Kuhn, J. (2009): Der Krankenstand – ein Gesundheitsindikator?, in: Die BG, 121 (2), S. 74-78.
- Westermayer, G./Stein, B.(2006): Produktivitätsfaktor Betriebliche Gesundheit, Göttingen.
- Zoike, E./Bödeker, W. (2008): Berufliche Tätigkeit und Arbeitsunfähigkeit. Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, 51, S. 1155-1163.

Christian Haberle

Mobile Gesundenuntersuchung im Betrieb

Die häufigsten Erkrankungen in Österreich

Zur Einleitung werden im Folgenden einige Schlaglichter auf das Krankheitsgeschehen in Österreich gerichtet.

Übergewicht

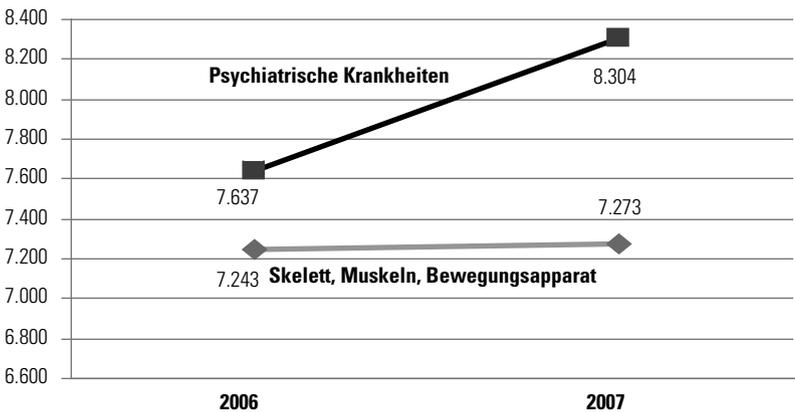
In Österreich sind 44% der Männer und 55% der Frauen normalgewichtig. Mehr als die Hälfte der männlichen Bevölkerung ist demnach als übergewichtig (43%) oder als adipös (12%) zu bezeichnen. Bei den Frauen sind etwas weniger übergewichtig (29%), der Anteil adipöser Frauen ist jedoch geringfügig größer (13%) als bei den Männern. In absoluten Zahlen sind damit in Österreich 860.000 Menschen ab 15 Jahren fettleibig (Männer: 400.000, Frauen 460.000).

Betrachtet man die Verbreitung von Übergewicht und Fettleibigkeit nach Altersgruppen und Geschlecht, dann findet man bei Männern in allen Altersgruppen einen deutlich größeren Anteil übergewichtiger Personen. Der Anteil der stark übergewichtigen Bevölkerung ist seit 1999 deutlich gestiegen und zwar bei beiden Geschlechtern um jeweils vier Prozentpunkte. Der negative Trend betrifft alle Altersgruppen (Statistik Austria (2009): Gesundheitsdeterminanten 2009)

Vorzeitige Pensionierungen – zwei Hauptursachen

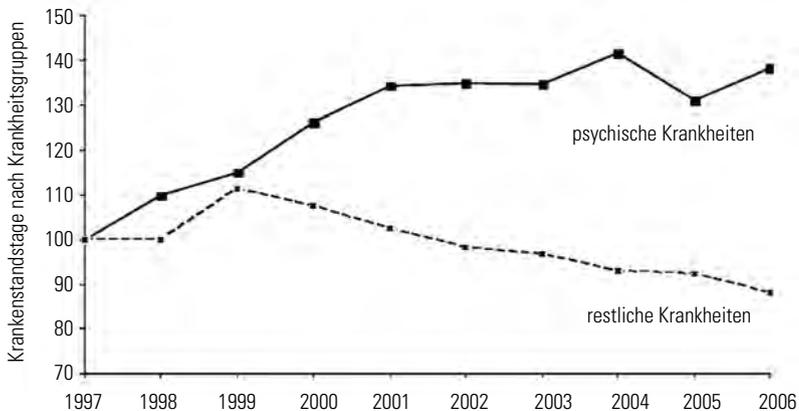
Die häufigsten Ursachen für vorzeitige Pensionierungen wegen geminderter Arbeitsfähigkeit sind in Österreich psychiatrische Krankheiten und Erkrankungen des Skelett-, Muskel- und Bewegungsapparates. Diesem häufigen Auftreten wird in dem in diesem Artikel noch näher erläuterten Gesundheitsbus des Arbeits- und sozialmedizinischen Zentrums Mödling durch einen Fragebogen zur Messung von chronischem Stress und der Rückenvermessung mit dem Analysesystem Formetric Rechnung getragen. (Abbildung 1)

Abbildung 1: Häufigste Neuzugänge an Pensionen 2006/2007 in der Pensionsversicherung der unselbständig Erwerbstätigen



Quelle: Statistisches Handbuch der Österreichischen Sozialversicherungen 2008: Tabelle 3.34

Abbildung 2: Psychische Erkrankungen steigen in der Bedeutung



Quelle: Thomas Leoni 2008: Impulsreferat »Schöne neue Arbeitswelt«

Psychische Erkrankungen

Psychische Erkrankungen nehmen als Krankenstandsursache zu (Abbildung 2). Ein Phänomen, das auch in anderen Ländern (Deutschland, Schweden) beobachtet werden kann. Die wichtigsten psychosozialen Risikofaktoren sind (Leoni 2008):

- neue Formen von Arbeitsverträgen und Arbeitsplatzunsicherheit,
- alternde Erwerbsbevölkerung,
- Intensivierung der Arbeit,
- hohe emotionale Anforderungen bei der Arbeit,
- unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Das Arbeits- und sozialmedizinische Zentrum Mödling

Das Arbeits- und sozialmedizinische Zentrum Mödling (AMZ® Mödling) wurde 1987 gegründet und ist heute eines der bedeutendsten Präventionszentren im Osten Österreichs (Wien, Niederösterreich, Burgenland) mit Standorten in Wiener Neudorf und St. Pölten. Daneben bestehen Kooperationen mit Partnern in allen österreichischen Bundesländern. Das AMZ Mödling wird als Gesellschaft mit beschränkter Haftung geführt, die Organe werden von den gesetzlichen Interessenvertretungen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber besetzt.

Das AMZ®-Team besteht aus mehr als 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, darunter Arbeitsmediziner, Fachärzte (Arbeits- und Betriebsmedizin, Innere Medizin, Labordiagnostik und Hygiene), Sicherheitsfachkräfte, Laborfachkräfte, Arbeitspsychologen und administratives Personal.

Österreichweit nutzen jährlich mehr als 200 Unternehmen und Institutionen mit über 70.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern das Leistungsspektrum des AMZ Mödling. Angeboten werden Dienstleistungen für Unternehmen und Betriebe in allen Gesundheits- und Sicherheitsfragen, vorrangig der Arbeits- und Präventivmedizin, Betriebssicherheit, Arbeitshygiene, Umweltmedizin und Arbeitspsychologie.

Der Gesundheitsbus des AMZ-Mödling¹

Ein erster Gesundheitscheck gleich am Arbeitsplatz ist das Ziel. Damit sollen auch Personengruppen, die sonst nicht zu einer solchen Vorsorgeuntersuchung gehen, angesprochen werden.

¹ Alle Angaben zum AMZ-Gesundheitsbus stammen aus einem persönlichen Gespräch mit den Verantwortlichen des AMZ-Mödling. Besonders danken möchte ich DGKS (Diplomierte Gesundheits- und Krankenschwester) Brigitte Mad.

Organisation

Im Auftrag der Niederösterreichischen Arbeiterkammer ist der so genannte AMZ-Gesundheitsbus unterwegs. Die Kosten werden vollständig von der AKNÖ als gesetzlicher Interessenvertretung der unselbstständig Beschäftigten in Niederösterreich getragen. Bis 1990 wurde der Bus von der Arbeiterkammer Niederösterreich (AKNÖ) selbst betrieben, seitdem wird die Kompetenz des AMZ als Erbringer von sicherheits- und gesundheitsrelevanten Dienstleistungen genutzt.

Der Gesundheitsbus wird von Niederösterreichischen Betriebsrätinnen und Betriebsräten angefordert und bietet Beschäftigten die unkomplizierte Möglichkeit, kostenlos und innerhalb von 15 Minuten mehr über ihre persönlichen Risikofaktoren für Herz- und Kreislauferkrankungen zu erfahren. 2006 nutzten dieses Angebot 4.813 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Der Gesundheitsbus kommt direkt in den jeweiligen Betrieb.

Voraussetzung für die Anforderung ist, dass der Betrieb in Niederösterreich liegt und ein Großteil der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer Arbeiterkammerumlagepflichtig ist. Nach, meist telefonischer, Kontaktaufnahme werden Bestellauftrag und Terminliste zugesandt.

Die Organisatorinnen und Organisatoren vor Ort, in aller Regel die Betriebsräte, sorgen dann für die Eintragung der Interessierten in 20-Minuten-Intervallen. Die Uhrzeiten der Untersuchungen vor Ort sind wichtig, um auf betriebsinterne Gegebenheiten (Maschinenauslastung etc.) Rücksicht nehmen zu können. Trotzdem ist natürlich ein gewisses Maß an Flexibilität notwendig, weil immer wieder Kurzentschlossene sich erst am Untersuchungstag entscheiden, andere wiederum kurzfristig verhindert sind.

Erwähnenswert ist, dass die Angebote des AMZ-Gesundheitsbusses im Allgemeinen auch von Firmenleitungen geschätzt werden. Etwaige Unstimmigkeiten zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung werden offensichtlich bereits im Vorfeld ausgeräumt.

Die Leistungen des AMZ-Gesundheitsbusses

Zu Beginn der Untersuchungen im AMZ-Gesundheitsbus wird ein so genannter Probandenzettel ausgefüllt. Auf diesem Formular werden keine Namen erfasst, aber die Merkmale Geschlecht, Alter (Geburtsdatum), Größe, Gewicht und ob jemand Raucher ist oder nicht.

1. Ermittlung des Body-Mass-Index

Ab einem Wert von 30 liegt Übergewicht vor. Damit einher geht eine Erhöhung des Risikos für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, Gelenkverschleiß und Wirbelsäulenprobleme. Viele Probanden haben im AMZ-Gesundheitsbus erstmals die Möglichkeit, ihr eigenes Körpergewicht in Relation zu »normalen« Werten zu setzen. In der Folge werden Ernährungstipps oder die Weiterverweisung zu einschlägigen Einrichtungen angeboten.

2. Blutdruckmessung

Weil zu hoher Blutdruck keine Schmerzen verursacht, bleibt er oft unbemerkt. Er ist aber oft ein Alarmsignal für Erkrankungen.

3. Rückenvermessung

Mit Hilfe des Analysesystems Formetric ist es möglich, eine schnelle, berührungslose, strahlenfreie und großflächige optische Vermessung des menschlichen Rückens und der Wirbelsäule vorzunehmen. Außerdem erfolgt eine objektive und quantitative Analyse der Körperstatik und Körperhaltung. Die Ergebnisse werden auch grafisch dargestellt, mit dem Probanden besprochen und ihm zur ev. weiteren Konsultation eines Facharztes mitgegeben.

4. Psychologischer Fragebogen zur Messung von chronischem Stress (TICS)

Der TICS (Trierer Inventar zum chronischen Stress) ist ein Fragebogen, der verschiedene Formen von chronischem Stresserleben erfasst. Auf der Grundlage von Selbstauskünften können je nach Alltagsbelastungen (z.B. Menge, Dauer, Vielfalt etc. der Belastungen) neun verschiedene Stressarten gemessen werden. Auch der Grad der Chronifizierung von Stress wird erhoben. Dabei werden folgende Bereiche erfasst:

- Arbeitsüberlastung,
- soziale Überlastung,
- Erfolgsdruck,
- Unzufriedenheit mit der Arbeit,
- Überforderung bei der Arbeit,
- Mangel an sozialer Anerkennung,
- soziale Spannungen,
- soziale Isolation und
- chronische Besorgnis.

Der psychologische Fragenbogen wird per Touch-Screen abgearbeitet.

5. Überprüfung des Gehörs

Lärmschwerhörigkeit ist die Berufskrankheit Nummer 1. Sie muss früh erkannt werden, weil die Schäden bleibend sind und die Erkrankten ohne Behandlung vielfach in die Isolation getrieben werden.

6. Überprüfung der Lungenfunktion

Gemessen wird das Lungenvolumen. Chronische Lungenerkrankungen, die schleichend beginnen, sowie Schäden durch das Rauchen können anhand dieser Überprüfung früh entdeckt werden.

7. Laborwerte

Cholesterin, Triglyceride, Harnsäure und Leberwerte werden gemessen.

Abschluss der Untersuchungen

Nach Abschluss der Untersuchungen erhalten die Probanden ihre persönlichen Ergebnisse in einer Mappe im Rahmen eines Abschlussgespräches ausgehändigt. Darin enthalten sind die Ergebnisse der Rückenvermessung, die Auswertung des psychologischen Fragebogens und die persönlichen Gesundheitsdaten. Die Adressen psychosozialer Beratungsangebote werden ebenfalls beigelegt.

Die im Bus beschäftigten diplomierten Gesundheits- und Krankenpfleger geben bei dieser Gelegenheit Tipps für eine bewusstere Ernährung und weisen auf die gesundheitsförderliche Wirkung regelmäßiger körperlicher Aktivität hin. Bei schlechten Laborwerten wird der Weg zum Vertrauensarzt angeraten. Die Ursachen von hohen Cholesterin- und Triglyceridwerten werden schriftlich ausgehändigt.

Die Auswertung der Laborwerte erfolgt bereits, während andere Stationen absolviert werden.

Betriebsräte erhalten eine statistische Auswertung der erhobenen Gesundheitsdaten. Darin nicht enthalten sind die Ergebnisse des Fragebogens zu den psychischen Belastungen. Bei weniger als drei Probanden eines Geschlechtes werden keine Daten an die Betriebsräte weitergegeben.

Abbildung 3: AKNÖ-Gesundheitsbus ab März 2009

Quelle: AMZ-Mödling

Die Firmenleitungen erhalten trotz vielfach vorgetragenen Wunsches keine statistischen Übersichten und natürlich schon gar keine Individualdaten.

Erfolgsgeschichten

Die Bedeutung der Dienstleistung wird im Einzelfall besonders deutlich. So kommt es vor, dass bei der Untersuchung im AMZ-Gesundheitsbus der hohe Blutdruck eines Probanden auffällt. Verschiedentlich hat die Weiterverweisung zum Arzt dann zur sofortigen Einweisung in ein Krankenhaus und zur Abwendung von Infarkten geführt.

Ein anderes Beispiel ist das einer Kollegin, deren Blutbefund den Gesundheitsbus-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern rätselhaft erschien. Der Hausarzt und ein konsultiertes Labor diagnostizierten in der Folge eine Krebserkrankung. Eine rechtzeitig begonnene Therapie rettete das Leben der Probandin.

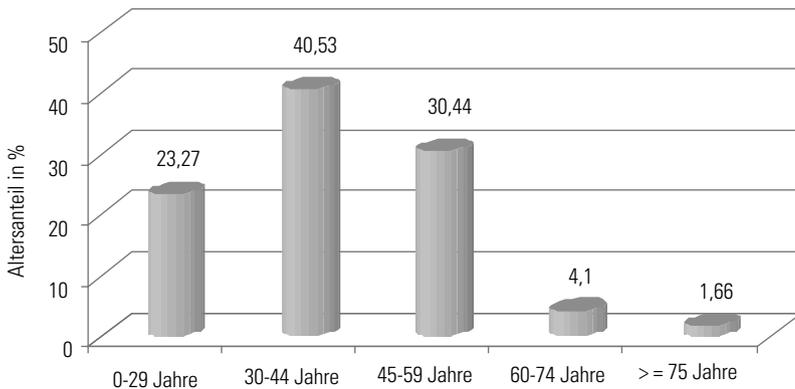
Mehrfach haben sich Betriebsräte infolge bedenklicher Werte der Belegschaften für neue Angebote im Kantinenbetrieb eingesetzt (Salatbuffet, mehr Gemüse etc.) oder konnten für Bewusstseinsbildung (Fettbedarf, Kalorien etc.) motiviert werden.

Tabelle 1: Probandinnen und Probanden nach Geschlecht und Viertel

	Männer	Frauen	Probanden insg.	Frauen in %
Industrieviertel	1551	746	2297	32
Mostviertel	1097	496	1593	31
Waldviertel	491	235	726	32
Weinviertel	235	124	359	35
Zentralraum	480	137	617	22
Niederösterreich	3854	1738	5592	31

Quelle: Angaben des AMZ-Mödling

Abbildung 6: Altersverteilung der Probandinnen und Probanden 2007



Quelle: Angaben des AMZ-Mödling

Das Personal im AMZ-Gesundheitsbus

Im Bus ist diplomiertes Gesundheits- und Krankenpflegepersonal tätig das durch Helferinnen und Helfer unterstützt wird. Bei letzteren handelt es sich um Medizin-Studierende und Mediziner ohne Turnus.

Statistisches

Im Jahr 2007 nutzten in 85 Unternehmen 5.053 Probandinnen und Probanden die Angebote des AMZ-Gesundheitsbusses, davon 3.419 Männer (68%) und 1.634 Frauen (32%) (siehe auch Tabelle 1).

Insgesamt waren im Durchschnitt des Jahres 2007 in Niederösterreich 306.000 Männer (56%) und 245.000 Frauen (44%) unselbständig erwerbstätig. Der AMZ-Gesundheitsbus erreicht also Männer in einem im Vergleich zur Beschäftigtenzahl überproportionalen Ausmaß.

Potenziale

Durch die Anforderung über Betriebsräte erreichen die Angebote des Gesundheitsbusses ausschließlich mittlere und größere Unternehmen. Der gesamte Bereich der Klein- und Mittelbetriebe (KMUs) profitiert nicht von den Angeboten. Hier ist für die Zukunft eine Erweiterung des Angebotes in Vorbereitung.

Die regionale Verteilung ist, sicher im Zusammenhang mit der Betriebsstruktur, stark unterschiedlich.

Was derzeit nicht erhoben wird, sind sozioökonomische Kriterien wie Arbeiter/Angestellter/öffentlicher Dienst, die Einkommensverhältnisse, (Aus-)Bildungshintergrund oder Stellung in der betrieblichen Hierarchie. Die Identifikation besonders vulnerabler Zielgruppen ist damit schwierig, besondere Strategien für die gesundheitspolitisch Bedürftigsten können nicht angeboten werden.

Frauen stellen lediglich 31% der Probandinnen und Probanden, obwohl ihr Anteil an den Beschäftigten in Niederösterreich weit höher liegt. Offensichtlich erreichen die Angebote des AMZ-Gesundheitsbusses Betriebe mit einem hohen Anteil männlicher Beschäftigter besser. Die Gründe liegen wohl kaum im höheren Gesundheitsbewusstsein der Männer als vielmehr in der höheren Repräsentanz von Männern in Großbetrieben mit Betriebsratsstrukturen.

Die besonders häufige Diabetes wird nicht untersucht, weil hierfür Nüchternheit am Untersuchungstag notwendig ist. Andere Werte können auch ermittelt werden, wenn die Probandinnen und Probanden vorher gegessen haben.

Literatur

Leoni, Thomas (2008): Impulsreferat »Schöne neue Arbeitswelt«, WIFO Wien.

Jürgen Tempel

Dialog und Beteiligung in der betriebsärztlichen Praxis

Zwangsverhältnisse?

Dieser Beitrag verfolgt mich, denn er zwingt mich, mein persönliches, kleines Glück im Arbeitsalltag kritisch zu überprüfen.¹ Betriebsärzte gehen in der Regel gerne zur Arbeit, die für sie gut ausführbar ist, keine Gesundheitsschäden hinterlässt, sinnvoll ist und den (Arbeits-)Alltag mit den unterschiedlichsten Erfahrungen und Ereignissen anfüllt und bereichert. Sie leben davon und sind mit ihrem Einkommen durchaus zufrieden. Soweit zu den Vorbedingungen, wie ich sie für mich beschreiben möchte.

Vorübergehend hatte ich dabei den Gedanken im Kopf, dass betriebliche »Dialoge« im Grunde für mich als Betriebsarzt unrealistisch und unbequem sind, mehr Kraft kosten als notwendig und meine eigene Position infrage stellen. Dem möchte ich nachgehen, dabei auf Literaturangaben verzichten² und lieber aus meinem Arbeitsalltag als Betriebsarzt berichten, ohne Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit.

»Als Arzt habe ich die Verantwortung für Leib und Leben meiner Patienten mittlerweile seit Jahrzehnten. Der Arzt ist der Experte, der weiß, was gut und richtig ist für einen Menschen, der mit Krankheit und Leid zu kämpfen hat.« So wurden wir ausgebildet. Dafür wurde ich zunächst Facharzt für Anästhesie und Wiederbelebung, dann Facharzt für Allgemeinmedizin und schließlich Betriebsarzt. Dabei gibt es einen wichtigen Unterschied:

Die Patientinnen und Patienten konnten entscheiden, ob sie das Krankenhaus aufsuchen wollen, in dem ich als Narkosearzt oder auf der

¹ Der Betriebsärztliche Dienst – Dr. med. Jutta Schramm, Dr. med. Jürgen Tempel – der VHH PVG Unternehmensgruppe in Hamburg betreut 1.600 Personen. Auf dieser Arbeit beruht der größte Teil meiner Erfahrungen und Überlegungen.

² Weiterführende Literatur bitte beim Verfasser anfordern: Juergen.Tempel@vhhpvg.de.

Intensivstation arbeitete. Noch deutlicher wurde das in der Hausarztpraxis: Arzt und Patientin bzw. Patient treten in eine Beziehung und prüfen im Laufe der Jahre, ob sie zueinander passen. Wenn es nicht klappt, dann kommen die Patienten im nächsten Quartal einfach nicht wieder. Das passierte regelmäßig, aber nicht oft. Noch seltener kam es vor, dass ich die Weiterbehandlung einer/s Patientin/en abgelehnt habe.

Als Betriebsärzte haben wir uns beworben, wurden vom Betriebsrat durchaus durch »die Mangel gedreht«, hatten dann die Zustimmung und erhielten unsere Bestellung vom Unternehmen.

Ich entscheide meistens alleine, aber im Zweifelsfall zusammen mit meiner Kollegin über die Fahr- und Betriebsdiensttauglichkeit von mehreren Hundert Busfahrerinnen und Busfahrern. Die müssen zu uns kommen, haben zwar grundsätzlich das Recht, sich bei einem anderen Betriebsarzt untersuchen zu lassen, aber das haben wir seit 2002 noch nicht erlebt. Es handelt sich im Kern um ein Zwangsverhältnis, in dem der Betriebsarzt eindeutig der stärkere ist.

Außerdem sind auch Arbeitsverhältnisse im Kern Zwangsverhältnisse. In Krisenzeiten kann das sehr schnell deutlich werden.

Wo ist da Platz für einen Dialog, wenn ich am Ende der Untersuchung persönlich unterschreiben und damit haften muss, dass jemand weiter den Bus fahren darf oder nicht? Und wie soll ich die Fahrerinnen und Fahrer »daran beteiligen«? Das Unternehmen hat keine anderen Arbeitsplätze. Unter diesen Bedingungen ist die Alternative nicht die Versetzung, sondern der Verlust des Arbeitsplatzes und vielleicht eine vorzeitige Erwerbsunfähigkeitsrente.

Angst und Eigeninitiative

Manchen Beschäftigten merkt man die Anspannung an, mit der sie zu dem Termin kommen. Ganz wenige sprechen offen davon, dass sie Angst vor uns haben, vor den Untersuchungen und den Entscheidungen, die wir vielleicht treffen werden. Sie lieben ihren Beruf, ihre Tätigkeit als Busfahrer und sie wissen oder befürchten mit Recht, dass sie keine andere Beschäftigung finden werden, wenn wir sie nicht weiterarbeiten lassen. Wir sprechen lieber von Einladungen, aber es sind im Zweifelsfall Vorladungen, mit denen sie aufgefordert werden, zur Untersuchung oder Wiedervorstellung zu kommen. Die Fahrerlaubnisverordnung schreibt die Untersuchung im Fünfjahresrhythmus vor und auch

den von uns angeordneten Wiedervorstellungen können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur schwer entziehen. Die Bedingungen entsprechen etwa der Untersuchung zur Fahr- und Steuertätigkeit auf dem Stapler, die durch eine Betriebsvereinbarung zur Pflicht wird. Es soll geklärt werden, ob jemand seine Arbeitsanforderung noch qualitativ und quantitativ erfüllen kann. Gleichzeitig kann die Untersuchung Hinweise auf Risiken ergeben, die die weitere Gesundheitsentwicklung infrage stellen. Das alles vermindert aus meiner Sicht die Chancen auf einen Dialog, die Möglichkeiten der Beteiligung an diesem Prozess und die Förderung von Eigeninitiative des Individuums.

Realitäten

Wir Mediziner haben gelernt, Menschen zu informieren. Das geht ganz gut in der Hausarztpraxis. Eine Frau oder ein Mann kommen mit bestimmten Beschwerden oder einer speziellen Symptomatik in die Praxis. Sie erkennen den Hausarzt als Experten an, denn sonst hätten sie ihn nicht bzw. einen anderen aufgesucht. Im *akuten Fall* schildern sie das Symptom und wollen Linderung: »Sie sind der Fachmann, machen Sie mich wieder gesund.« Das ist im Alltag durchaus plausibel, behindert die Entwicklung von Eigeninitiative und Selbstheilungskraft, entlastet aber das alltägliche »medizinische« Miteinander, das sich sowieso eher um Krankheit dreht als um Gesundheit. Die Angst der/s Patientin/en lässt nach mit der Klärung der Diagnose, dem Aufzeigen von Therapiemöglichkeiten und der möglichst schnellen Besserung der Beschwerden. Ihre/seine Beteiligung liegt eher bei den Medikamentenkosten als bei seinem Bedürfnis, zur Gesundung beizutragen. Das ist aber wie gesagt bei akuten Ereignissen nicht so problematisch.

Solche akuten Ereignisse sind für die Arbeit des Betriebsarztes nicht so bedeutsam, weil auch er von der »Güte der Natur« und der Akutversorgung bei seiner Arbeit profitiert. Es sei denn, es dauert zu lange mit der Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit durch den Hausarzt.

In der Zeit von 2002 bis 2005 ist der Anteil derjenigen, die zu uns zur *Untersuchung auf eigenen Wunsch* kommen, auf 10% angestiegen. Sie suchen unsere Unterstützung bei der Genesung, obwohl wir uns nicht in ihre Arbeitsunfähigkeit durch Krankheit (das ist der »gelbe Zettel«) einmischen dürfen und wollen, weil sie unseren Rat brauchen oder sich davon bessere Heilungschancen versprechen. 30% werden

vorgeladen, weil wir es wollen, aber wir bemühen uns, diesen Wiederholungstermin mit ihnen abzusprechen und den Sinn dieses Zwischentermins zu erklären. Die Zahl der Vorladungen auf Wunsch des Vorgesetzten sinkt mittlerweile wieder auf 3%, sie war schon mal bei 8%. Auch hier haben wir immer wieder versucht, mit den Betroffenen in ein Arrangement zu kommen, das sie mit einbezieht.

Aber ändert das etwas an dem Zwangsverhältnis, das dem gesamten Prozess zugrunde liegt? Cirka 60% der Untersuchten kommen, weil eine gesetzliche oder betriebliche Regelung das vorschreibt. Wie viele würden aus freien Stücken zu uns kommen?

In Finnland können die Beschäftigten in einem Unternehmen frei entscheiden, ob sie ihren Betriebsarzt als Hausarzt nehmen wollen – oder nicht. Ein finnischer Kollege, der mir davon erzählt hat, freut sich darüber, dass Arbeitssituation und individuelle Gesundheit gemeinsam betrachtet und gefördert werden können. Er hat mir mit großer Freude davon berichtet, aber ich blieb sehr beklommen. Im deutschen Faschismus haben die Betriebsärzte eine üble Rolle übernommen, als die Funktionen miteinander vermischt wurden. Und wie wird sich das jetzt in der Krise entwickeln, wo der Krankenstand so stark sinkt, dass es einem bei dem hohen Durchschnittsalter der Beschäftigten Angst und Bange werden kann?

Dialog im Spagat

Als wir uns beim Betriebsrat mit unserem Konzept vorgestellt haben, ging es sehr schnell um den Umgang mit den *chronisch Kranken*, deren Arbeitsfähigkeit ernsthaft bedroht ist, die seit Jahren und Jahrzehnten für das Unternehmen arbeiten und nun – mit Recht – Unterstützung erwarten. Das sind keine »Blaumacher«, die den psychologischen Arbeitsvertrag aufgekündigt haben. Aber ihnen sitzt die Angst im Nacken, die zu einer schwankenden Haltung führt: Heute sagen sie voll Begeisterung »Ich pack das wieder!« und die zuständige Führungskraft atmet erleichtert tief durch, weil sie ein Stück Druck wegen Langzeitarbeitsunfähigkeit »vom Hals« hat. Und dann kommt übermorgen die Rückmeldung »Es geht doch nicht« und der Teufelskreis beginnt von vorne.

Chronisch kranke Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen Unterstützung beim Auffinden von Hilfs- oder Lösungsmöglichkeiten, die zu ihnen passen, die ihre Eigeninitiative fördern und ihnen Möglichkeiten

einräumen, das weitere Vorgehen (mit) zu entscheiden. Die medizinische Versorgung wird weiter benötigt, aber gegenüber den Selbsthilfepotenzialen der Betroffenen tritt sie mit ihrer Wirkung eher in den Hintergrund.

Spätestens hier beginnt für mich als Betriebsarzt der Spagat zwischen »Kontrolle« und »Beteiligung«: Chronisch Kranke haben Angst, mit ihrer Gesundheit auch den Arbeitsplatz zu verlieren. Wie kann ich den Einzelnen dabei unterstützen, die Angst zu vermindern oder abzubauen und Hoffnung und Entscheidungsfähigkeit aufzubauen? Der Dialog erscheint mir entscheidend, der die Zwangsverhältnisse nicht leugnet oder verharmlost, sondern offen der Frage nachgeht: Was können Sie tun, was kann das Unternehmen tun, und was können wir Betriebsärzte tun, damit Sie so lange wie möglich so gesund wie möglich der Arbeit nachgehen können?

Wir stützen uns bei diesem Vorgehen auf das finnische Arbeitsfähigkeitskonzept oder das »Haus der Arbeitsfähigkeit«, das die verschiedenen Anteile der individuellen Arbeitsfähigkeit aufzeigt. Indem wir alle vier Komponenten – das sind Individuum, Arbeit, Kompetenz und Führung – betrachten, versuchen wir dem Gesprächspartner die Angst zu nehmen, dass er eventuell völlig auf sein persönliches Risiko reduziert wird. Für solche ABI-Dialoge bekommen wir vom Unternehmen extra Einsatzzeit anerkannt. Das ist nicht unser Problem. Das besteht darin, dass mir nicht klar ist, wie man den einzelnen Menschen dafür gewinnen kann, sein Schicksal ein Stück weit in die Hand zu nehmen und eigene Entscheidungen zu treffen, die dann vom Unternehmen mit getragen werden. Viele Referenten haben schon mehrmals darauf hingewiesen, dass es auf die emotionale Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der betrieblichen Gesundheitsförderung ankommt. Das erscheint mir sehr plausibel. Aber: Was ist das genau, wie geht das denn? Gelernt habe ich die Herstellung der emotionalen Beteiligung nicht in meiner Aus- und Weiterbildung, aber manchmal kommt mir eine Ahnung, dass es »klappen kann«.

Dialoge sind Abenteuer mit unklarem Ausgang

Es beginnt mit einem Funken (einem »Flash«), der zwischen Mitarbeiter/in und Betriebsarzt überspringt. Beiden wird auf einmal warm in der Brust oder im Gemüt und sie wissen, dass sie beide verstehen,

wovon sie reden. Sei es auf fachlicher Grundlage, sei es, dass sie gemeinsame Erfahrungen austauschen, die ihren Lebenslauf geprägt haben. In der Hausarztarbeit ist dieses Phänomen bestens beschrieben! Dann entsteht eine etwas andere Beziehung zwischen Mitarbeiter/in und Betriebsarzt, die einer Arzt-Patient-Beziehung durchaus vergleichbar erscheint, obwohl wir uns (eigentlich) nicht in die Behandlung einmischen wollen.

Die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter verliert ein Stück ihrer/seiner Angst, ihres/seines Misstrauens oder ihrer/seiner Skepsis und vertraut dem Betriebsarzt »etwas anders«. Und der entdeckt ein Stück Energie und Selbstheilungskraft beim Dialogpartner, das vorher nicht vorhanden oder nicht zu spüren war, das es zu fördern und zu entwickeln gilt, dessen Wurzeln aber ausschließlich im Mitarbeiter verankert sind. Um im Bild zu bleiben: Diese müssen sorgfältig gegossen und gedüngt werden, und sie dürfen nicht mit vielfältigen Vorschlägen aus dem betriebsärztlichen Helferrepertoire erstickt oder erschlagen werden.

Wenn ich die/den Mitarbeiter/in ernsthaft frage, was sie/er als nächsten Schritt unternehmen möchte, um ihre/seine Arbeitsfähigkeit zu verbessern oder wieder herzustellen, dann muss ich ihr/ihm diese Entscheidung auch einräumen – wenn es irgendwie möglich ist. Mein ärztliches Expertentum findet dann – vielleicht nur für kurze Zeit – ein Ende, aber für die/den Mitarbeiter/in oder die/den Patientin/en hilft es, eigene Wege zu gehen. Wohin die führen und was dabei herauskommt ist durchaus unsicher, aber dieses Abenteuer ist Teil des Dialoges und der dringend notwendigen, gesundheitsförderlichen Beteiligung.

Stärken stärken, Schwächen anerkennen und autonome Entscheidungen fördern, das sind Aufgaben, die unsere betriebsärztliche Zukunft mit bestimmen.

Thomas R. Meyer/ Dirk Niederhaus Erfolgsfaktor Belegschaft Gemeinsam kochen als praktische Gesundheitsförderung

Botschafter der Marke

Die Belegschaft ist zu einem großen Teil der Garant für die Einhaltung des Markenversprechens eines Unternehmens. Die Begegnung mit der Mitarbeiterin, dem Mitarbeiter ist der Moment, in dem sich entscheidet, ob sich das Markenversprechen erfüllt. Kompetenz, Motivation und Gesundheit wirken ganz unmittelbar auf das Ansehen des Unternehmens.

Wichtigstes Differenzierungsmerkmal

Unternehmen mit kompetenten, motivierten und gesunden netten Menschen genießen in homogenen Märkten einen erheblichen Wettbewerbsvorteil, begegnen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter doch mit gutem Gefühl den Fragen, Wünschen und Bedenken ihrer derzeitigen und zukünftigen Kundinnen und Kunden und sprechen in Entscheidungsgesprächen eindeutige Empfehlungen aus.

Emotionen begeistern

Produkte können überzeugen. Menschen können begeistern. Menschen können persönliche Beziehung herstellen und im Laufe der Zeit ein soziales Vertrauen aufbauen. Die richtigen Fragen stellen. Plaudern über Familie, Geschäft, Kinder, Sport, Urlaub. Das Gefühl vermitteln, man »spreche mit einem Freund«. Die Chemie stimmt. Sie sprechen die gleiche Sprache. Neue Geschäftsbeziehungen werden aufgebaut, bestehende Geschäftsbeziehungen erweitert. Sie lösen Probleme, küm-

mern sich, geben passende Antworten, sparen Zeit, sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Geldvernichtung

Doch was nützt es, wenn kompetente – anfänglich motivierte, gesunde – Menschen von den direkten Führungskräften demotiviert werden, die Arbeitsorganisation sie krank macht und sie von Kolleginnen und Kollegen im Team gemobbt werden? Milliarden werden durch krankheitsbedingte Produktionseinbußen und Minderleistung durch Anwesenheit trotz Krankheit (Präsentismus) verschwendet. An dieser Stelle sei noch einmal deutlich gesagt: Anwesenheit sagt nichts über Produktivität und die tatsächlich erbrachte Leistung aus.

Rahmenbedingungen

Management

Ohne eine klare Positionierung, eindeutig definierte Unternehmensziele und eine gut überlegte Strategie ist das Management planlos und die Belegschaft orientierungslos. Für viele der Marktteilnehmer gehören professionelle Markt-, Kunden- und Wettbewerbsanalysen nicht zum Standardrüstzeug der Vertriebsarbeit. Auch wenn das Management keinen direkten Einfluss auf die Belegschaft hat, kann es doch die Rahmenfaktoren beeinflussen.

Führung

Anders als das Management haben Führungskräfte einen großen direkten Einfluss auf die Belegschaft. Das, was Menschen bereit sind zu leisten, hängt zu einem hohen Maße vom direkten Vorgesetzten ab. Direkte Führungskräfte sind Erfolgsfaktor und Stressor zugleich. Das Führungsverhalten hat unmittelbare Auswirkungen auf das soziale Vertrauen zwischen Führungskraft und Belegschaft und das psychische und physische Befinden einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Faktoren können als Frühindikatoren verstanden werden, die wiederum direkten Einfluss auf Fehlzeiten, Qualität der Arbeit und Produktivität haben. Leider blockiert die Zahlenfixierung der Führungskräfte auf Spätindikatoren wie Umsatz und Marktanteil, das Verständnis für wei-

che Faktoren (Frühindikatoren) wie Wissen, Können, Vertrauen, Dürfen, Wollen, Verhalten und Emotionen.

Arbeitsgestaltung

Genauso wie das Führungsverhalten ist die Arbeitsorganisation Erfolgsfaktor und Stressor zugleich. Stellschrauben sind Tätigkeitsspielräume, Mitsprachemöglichkeiten, Informations- und Beteiligungsrechte, Einbindung der Belegschaft in Entscheidungen (Partizipation) sowie eine angemessene Zeitsouveränität. Zeitdruck, defekte Arbeitsmittel, Monotonie und Ermüdung können bei der Arbeitsorganisation als Frühindikatoren verstanden werden, die wie bei der Führung einen direkten Einfluss auf Fehlzeiten, Qualität der Arbeit, Produktivität und krankheitsbedingte Kosten haben.

Teamarbeit/Kollegen

Auch Kolleginnen und Kollegen sind Erfolgsfaktor und Stressor zugleich. Es tut gut, einen sehr guten Freund, eine sehr gute Freundin innerhalb der Firma zu haben. Mit Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten, die einen inneren Antrieb haben, Arbeit von hoher Qualität zu leisten und Mitglied in einem Team zu sein, in dem die eigene Meinung etwas zählt.

Belegschaft

Die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft und das tägliche Leistungsverhalten wird natürlich nicht nur vom Management, der Führung und der Arbeitsorganisation bestimmt. Die Persönlichkeit, Vorlieben, Talente, persönliche Stärken, Einstellung und gesammelte Erfahrungen spielen eine große Rolle.

Leistung

Vernetzung der Ressourcen + Prävention

Erst die Summe der Erfolgsfaktoren – von der Produktion bis zum Vertrieb – machen den individuellen Erfolg aus. Wir sind an einem Punkt angekommen, an dem die Rahmenbedingungen mit den relevanten Erfolgsfaktoren und Stressoren bekannt sind. Experten aus Forschung und Wirtschaft sind sich über die Rahmenfaktoren, deren Relevanz und Auswirkungen einig. Der größte Hebel ist das Management, gefolgt von den direkten Vorgesetzten und der Arbeitsorganisation. Jetzt geht es

darum, die einzelnen Erfolgsfaktoren im Sinne aller Beteiligten zu nutzen, Stressoren durch Prävention zu vermeiden. Jeder sollte das tun, was er am besten kann und was seiner beruflichen Rolle entspricht.

Bleibt die Frage, wie Management und Belegschaft dauerhaft zusammengebracht werden können. Und vor allem: Was können und wollen Unternehmen und Behörden für ihre Belegschaft unternehmen, damit die Beschäftigten so lange wie möglich und so gesund wie möglich am Arbeitsleben teilnehmen können? Dabei herrscht ein Mangel an Umsetzung und kontinuierlicher Praxis in den Unternehmen und Behörden.

Praktische Gesundheitsförderung

Gesundheit geht alle etwas an

Ein erfolgreiches Unternehmen lebt nicht nur von guten Ideen und reichlicher Erfahrung, sondern vor allem von der Energie und Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Belegschaft. Die Gesundheit des Managements und der Belegschaft ist dabei der entscheidende Faktor. Eine gesunde Belegschaft ist die beste Voraussetzung für mehr Leistungsbereitschaft.

Im Mittelpunkt: Gesunde, leichte Ernährung

Wenn es um die Förderung eines gesunden Lebensstils in der Arbeitswelt geht, sollte eine gesunde, leichte Ernährung daher im Mittelpunkt stehen. Übergewicht, ernährungsbedingte Krankheiten, körperliche und geistige Leistungsschwächen haben selbstverständlich viele Ursachen. Aber eine gesunde Ernährung schafft zumindest die Grundlage für ein besseres Wohlbefinden. Gesunde Ernährung geht alle etwas an: das Management, die Belegschaft, deren Familien und Lebenspartner. Immer und überall. Bei der Arbeit, zu Hause und in der Freizeit. Gesundheit verbindet das Management mit der Belegschaft.

Umsetzung in die Praxis

Allerdings muss gesundes Kochen erst einmal in die Praxis umgesetzt werden können. Denn die Umsetzung von Theorie in Praxis bereitet vielen Probleme. Doch welche Hilfen bieten Firmen den eigenen Mitarbeitern hier an? Weder (gut gemeinte) Ratschläge noch Vorträge können die Praxis ersetzen. Neben den üblichen Gründen, wie z.B. zuviel Fett, Zucker und mangelnde Bewegung, ist ein Hauptproblem unserer

Zeit die Tatsache, dass viele keine Zeit und kein Wissen mehr haben für und über den Einkauf von frischen Lebensmitteln und deren richtige Zubereitung. All das hat die Lebensmittelindustrie ausgenutzt und im Laufe der Jahre immer mehr Fertiggerichte in allen Variationen auf den Markt gebracht, die eine aufwendige Herstellung aus vielen verschiedenen Zutaten unnötig machen. Nahrungsmittel werden angeboten, die keiner ausgewogenen, vollwertigen Mischkost entsprechen. Künstliche Geschmacks- und Geruchsstoffe, die uns an den sensiblen Geschmacksnerven treffen und uns dazu verleiten, mehr von einem Produkt zu essen als nötig. Leere Kohlenhydrate, zuviel Zucker, Fett und Konservierungsstoffe, die nötig sind, um vor allem fettarme Lebensmittel haltbarer zu machen, belasten unseren Körper unnötig und nachhaltig. Leider bleiben dadurch auch sehr häufig Qualität, Geschmack und die Gesundheit auf der Strecke! Aber richtige oder falsche Ernährung alleine an den Lebensmitteln fest zu machen, wäre zu einfach. Die Veranschaulichung der Probleme und die sofort gezeigte Lösung sind der Schlüssel zum Erfolg.

Wer nicht gesund ist, ist nicht wirklich leistungsfähig

Vor allem vielen jüngeren Menschen fehlt heute jegliches Basiswissen der »Kochkunst«. Die richtigen Kochtechniken, das richtige Kochgeschirr und passendes Kochwerkzeug sind genauso wichtige Faktoren für eine gute Küche wie die Lebensmittel selbst. Gerade hier wird gerne und oft gespart. Aus all dem resultiert, dass schon viele Ernährungsfehler beim Einkauf geschehen und sich dann in der Küche durch falsche Zubereitung fortsetzen. Am wichtigsten ist es aber, die (eigenen) Fehler zu erkennen und die Bereitschaft zu wecken, etwas dagegen zu tun. Normale Gesundheitsmaßnahmen reichen nicht aus. Wichtig ist die Verschmelzung der theoretischen Grundlagen einer gesunden Ernährung mit der praktischen Durchführung. Denn jede Maßnahme, die eine Firma trifft, wird genauso wie jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter am Erfolg gemessen. Zahlreiche Tipps und Tricks, einprägsam und leicht verständlich vorgeführt, motivieren Teilnehmerinnen und Teilnehmer darüber nachzudenken, was sie morgen zum Wohle der eigenen Gesundheit ändern werden.

Wir wollen mit Ihnen zusammen Fehler erkennen und einen Weg finden, so schnell wie möglich etwas für Ihre Gesundheit zu tun und zwar dort, wo man am schnellsten am meisten erreicht: am eigenen Herd beim Kochen!

Leistungsfähig durch den Tag

Ausgewogenes Essen und Trinken halten fit und helfen, die täglichen Herausforderungen im Berufsalltag besser zu bewältigen. Eine gesunde, leichte Ernährung ist also Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit Ihrer Belegschaft. Ungünstige Ernährungsgewohnheiten können kurzfristig zu Leistungsabfall, Konzentrationsschwäche, Kopfschmerzen, Kreislaufstörungen und Verdauungsbeschwerden führen.

Es ist wichtig, Begeisterung für das einfache, leichte und damit gesunde Kochen zu wecken, Teilnehmerinnen und Teilnehmer für eine gesunde Ernährung zu begeistern! Gesünder kochen heißt nicht einfach gesunde Lebensmittel zu kaufen. Auch bei der Zubereitung muss vieles beachtet werden.

Kochen verbindet

Kochen als anspruchsvolles »Werkzeug« beschert kurzfristig sichtbare, gemeinsam erzielte Erfolge. Gemeinsam kochen kann Positives entfalten und Negatives vertreiben. Gemeinsam kochen kann Wissen, Wollen, Können und Dürfen fördern. Gemeinsam kochen sensibilisiert für Erfolgs- und Frühindikatoren und kann Menschen verbinden und mobilisieren.

Ein Kochteam ist eine zielorientierte Gemeinschaft in eigenem Interesse. Der Arbeitsstil der Teams ist automatisch durch kooperatives Interagieren und kollektive Verantwortung gekennzeichnet. Kochen integriert neue Mitarbeiter. Kochen beschert kurzfristig sichtbare, gemeinsam erzielte Erfolge. Kochen kann helfen, eine Kultur des Vertrauens zu etablieren und fördert somit die Teambildung. Kochen dient der Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gegenseitige Unterstützung zwischen ihnen wird gefördert. Teamgeist wird geweckt, das Betriebsklima verbessert, um die Arbeitseffizienz des Teams zu steigern.

Erfolgsfaktor Betriebsrat: Distanzen verringern – Menschen zusammenbringen

Das Thema praktische Gesundheitsförderung ist noch nicht besetzt. Wichtig für den Betriebsrat ist, Gesundheit als Aufgabe zu verstehen. Betriebsräte müssen auf das Begehren des Unternehmers reagieren und auch selbst die Initiative ergreifen. Das heißt, sie sollten nicht ein-

fach nur eine Arbeitsplatzbegehung organisieren und die Ergonomie am Arbeitsplatz kontrollieren.

Es geht darum, Belegschaft und Management zusammenzubringen, in praktische Maßnahmen zu treiben, für Gesundheit zu begeistern, betriebliche Gesundheitsförderung anzustoßen, aktiv mitzugestalten und konkrete Vorschläge und Handlungskonzepte zu entwickeln.

**Frank Meissner/
Christina Stockfisch
Elternzeit und Rückkehr
in den Beruf
Die Interessenvertretung
und das Thema Vereinbarkeit
von Familie und Beruf**

1. Einleitung

Familienpolitik ist in den vergangenen Jahren zu einem Thema geworden – lebhaft diskutiert, zuweilen heftig umstritten. Das ist ein großer Fortschritt. In jüngster Zeit haben die zunehmende Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen, veränderte Familienformen und der durch die Alterung der Bevölkerung bewirkte demografische Druck dafür gesorgt, dass die Vereinbarkeit von Berufs-, Familien- und Privatleben zu einem wichtigen Thema auf der europäischen sozialpolitischen Agenda geworden ist.

Eine gelungene Balance von Arbeit und Leben ist für alle Beschäftigten ein zentrales Thema: Laut einer repräsentativen Studie der Gesellschaft für Konsumforschung ist ein familienfreundlicher Arbeitgeber für 92% aller Beschäftigten mit Kindern mindestens genauso wichtig wie das Gehalt. Ein familienfreundlicher Arbeitgeber ist ein wichtiger Grund für einen Arbeitsplatzwechsel. Bei den Beschäftigten ohne Kinder sind es immerhin noch knapp zwei Drittel der Befragten, für die Familienfreundlichkeit einen hohen Stellenwert besitzt (BMFSFJ 2008).

Familienpolitik ist auch deshalb ein Zukunftsthema, weil sie – trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise – auf grundlegende Veränderungen in der Gesellschaft und den Betrieben und Verwaltungen verweist. Die schwierige Balance von Arbeit und Leben zeigt auch, dass sich Lebensformen, Geschlechterverhältnisse und Ansprüche der Menschen wandeln – Frauen und Männer weniger an traditionellen Mustern festhalten –, die Arbeitswelt aber kaum Antworten auf diese Herausforderungen gefunden hat.

Wie Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen sind, wird noch allzu oft den Frauen überlassen – verbunden mit allen negativen Begleiterscheinungen wie Überlastung, Hektik und schlechtem Gewissen. Frauen und Männer wollen heutzutage beides: Kinder und Karriere. Und beides ist auch möglich. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen bieten uns inzwischen eine gute Basis, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Betrieben zu gestalten.

Über die Mitbestimmungsrechte hinaus ist vor allem eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur wesentliche Voraussetzung für eine familienfreundliche Personalpolitik. Erst wenn das Thema in Betrieben und Verwaltungen auch in den Chefetagen ernst genommen wird und als ein wichtiger Bestandteil der Führungskräfte integriert ist, steigen die Chancen für eine familienbewusste Gestaltung der Arbeit. Wehrt sich der Arbeitgeber gegen familienfreundliche Maßnahmen, wird es für die Interessenvertretung ungleich schwerer, Erfolge zu erzielen.

Auch Betriebs- und Personalräte haben beim Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf noch Nachholbedarf, denn als entschiedene Anwälte für das Thema Familienfreundlichkeit sind sie vielfach noch wenig in Erscheinung getreten. In der aktuellen WSI-Betriebsrätebefragung 2007 (Klenner 2008) schneiden Personalräte allerdings deutlich besser ab als Betriebsräte und zeigen ein wesentlich größeres Engagement. Während Betriebsräte nur in knapp 10% der Unternehmen Betriebsvereinbarungen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf ausgearbeitet haben, verfügen 22% aller öffentlichen Institutionen über Dienstvereinbarungen zu familienfreundlichen Arbeitsbedingungen (Lindecke 2005). Dabei bietet das Thema große Chancen für Betriebs- und Personalräte. Sowohl die Bedeutung als auch Gestaltbarkeit und Politikfähigkeit machen es zu einem wichtigen strategischen und querschnittsorientierten Thema. Es zeigt sich, dass Familienfreundlichkeit keineswegs ein Luxusthema ist, sondern mit vielen anderen Themen verbunden ist: Arbeitszeit, Gesundheitsförderung, Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung, Entgeltpolitik (Geschlechtergerechtigkeit). Diese Verbindungen lassen sich strategisch nutzen, Betriebs- und Personalräte könnten hier punkten.

In diesem Artikel greifen wir das Beispiel der Elternzeit als ein Instrument familienfreundlicher Maßnahmen auf und zeigen, wie die Beteiligung der Betriebs- und Personalräte hierbei gestärkt werden kann. Zunächst soll die Bandbreite der betrieblichen Praxis zu diesem Thema beschrieben werden und auf Schwierigkeiten und Chancen der

Beteiligung bei Elternzeit und beim Wiedereinstieg ins Berufsleben verwiesen werden. Danach findet sich eine Übersicht über die verschiedenen Maßnahmen zur Elternzeit und zu Kontakthalte-Programmen. Im Anschluss hieran werden die rechtlichen Möglichkeiten, Mitbestimmungsrechte und Beteiligungsformen diskutiert. Eine kurze Beschreibung des DGB-Projektes »Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!« schließt das Thema ab.

2. Beteiligung bei der Elternzeit, Schwierigkeiten und Chancen

Elternzeit und familienfreundliche Maßnahmen sind in vielen Betrieben und Verwaltungen positiv besetzte Themen. Doch Vereinbarkeitsthemen bieten leider auch Hebel, um Beschäftigte auszugrenzen und sogar zu mobben. Eine schnellere Rückkehr in den Beruf wird von vielen Beschäftigten gewünscht und kann durch verschiedene organisatorische Maßnahmen erleichtert werden (Teilzeit, Telearbeit, Vertretungen während der Elternzeit, Kinderbetreuung usw.). In vielen Fällen wird das Potenzial der Beschäftigten nicht genutzt, das während und nach der Elternzeit brach liegt. Für die Produktivität von Unternehmen und Verwaltungen wäre es wichtig, mit familienfreundlichen Arbeitsbedingungen Arbeit und Leben der Beschäftigten besser in Einklang zu bringen. Studien zeigen, dass familienfreundliche Maßnahmen auch für mittelständische Betriebe Kosteneinsparungen selbst in Zeiten schlechter Konjunktur bringen können. Unternehmen mit einer familienfreundlichen Personalpolitik und einem partnerschaftlichen Umgang mit ihren Belegschaften sind nachweislich erfolgreicher und wirtschaftlich besser aufgestellt als Unternehmen, die das Thema Vereinbarkeit vernachlässigen (vgl. Schneider u.a. 2008). Zudem bringen Beschäftigte mit Fürsorgetätigkeiten andere Fähigkeiten in die Arbeit ein, wie zum Beispiel effizientes Zeitmanagement, Organisationstalent, Teamfähigkeit und soziale Kompetenzen.

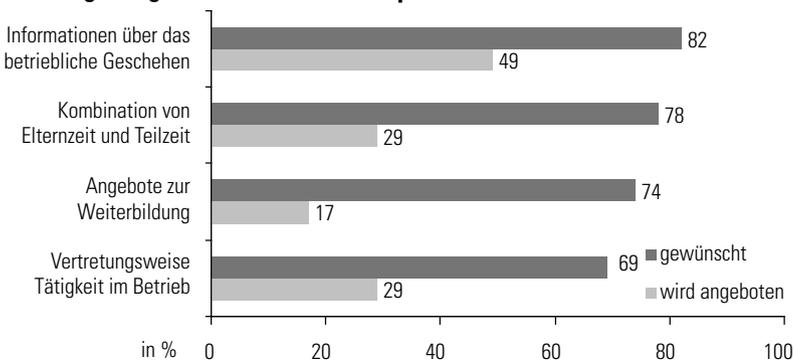
In der betrieblichen Realität reicht das ganze Spektrum der Vereinbarkeits-Praxis von individuellen Maßnahmen in einem familienfreundlichen Betriebsklima bis zur bewussten Verdrängung von Müttern, denen nach der Elternzeit die Rückkehr unmöglich gemacht wird. Neben den gesetzlichen Rechten, vor allem aus dem Betriebsverfassungsgesetz, den Landespersonalvertretungsgesetzen und zahlreichen Landesregelungen zu Gleichstellung und Chancengleichheit, bieten viele Arbeit-

geber verschiedene Mitwirkungsmöglichkeiten beim Thema Elternzeit, Kontakthalteprogramme und Rückkehr in den Beruf an. Vor allem im Rahmen einer beteiligungsorientierten Unternehmenskultur, in der die Beschäftigten stärker in den Mittelpunkt gestellt werden, haben Themen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf erwartungsgemäß größere Realisierungschancen.

Die WSI-Arbeitnehmer/innenbefragung 2004 hat gezeigt, dass nur 41% aller Beschäftigten, die in Elternzeit gehen, ein Personalgespräch zu ihren beruflichen Perspektiven haben. Nur 17% bekommen Angebote zur Weiterbildung (siehe Abbildung 1). Diese Zahlen verdeutlichen die geringe Wertschätzung, die Betriebe den Eltern zukommen lassen. Mütter und Väter werden vom Betrieb häufig allein gelassen und ihnen wird das Gefühl vermittelt, sie seien unerwünscht.

In den Medien wird immer wieder über spektakuläre Einzelfälle berichtet, in denen Beschäftigte große Probleme haben, nach der Elternzeit auf den alten Arbeitsplatz zurückzukehren. Der Fall einer Angestellten der Stuttgarter Volksbank AG hat für einiges Aufsehen gesorgt. Nach 16 Jahren Arbeit für die Bank ohne jegliche Beanstandungen will sie nach drei Jahren Unterbrechung in Teilzeit wieder einsteigen. Doch die Bank weigert sich – es folgen gerichtliche Auseinandersetzungen und eine erste Kündigung aufgrund des gestörten Vertrauensverhältnisses. Trotz Kündigungsschutz – die Bankangestellte kandidierte inzwischen zur Schwerbehindertenobfrau – wurde ihr mehrere Male gekündigt. Die Auseinandersetzungen vor den Arbeitsgerich-

Abbildung 1: Angebote zur Vereinbarkeitspraxis im Betrieb



Quelle: Klenner 2004

ten verliefen jeweils zugunsten der Beschäftigten. Dass dies kein Einzelfall ist, bestätigte die zuständige ver.di-Vertreterin: »Immer wieder melden sich bei mir Mütter, die nach der Elternzeit aus ihrem Unternehmen gedrängt werden.«

Auch wenn es zum Thema Mobbing und Elternzeit keine empirisch gesicherte Grundlage gibt – Daten des Mobbing-Reports 2002 gehen auf diese besonderen Mobbinggründe nicht ein – lassen sich nicht nur Einzelfälle finden. Es gibt eine Reihe von Hinweisen darauf, dass Beschäftigte aufgrund ihrer familiären Verpflichtungen teilweise systematisch aus den Betrieben gedrängt werden.

Entweder wird der Raussschmiss mit Abfindungen »vergoldet« oder aber die Arbeitsorganisation wird so unflexibel gestaltet, dass die Mütter gezwungen sind, ihren Arbeitsplatz zu wechseln oder ganz aufzuhören. Manchmal kommt es auch vor, dass der Arbeitsplatz während der Elternzeit oder Freistellung wegrationalisiert wird und der Betrieb sich weigert, einen der Qualifikation entsprechenden Arbeitsplatz zu schaffen. Viele Betroffene werden nach der Erwerbsunterbrechung von ihrem Arbeitgeber regelrecht überrumpelt. Der Stress durch Kinderbetreuung und Wiedereinstieg überfordert sie und führt oft dazu, dass vor langwierigen rechtlichen Auseinandersetzungen zurückgeschreckt wird.

Hier ist offensichtlich, dass das Abdrängen aus dem Betrieb oder der Erwerbsarbeit systematischen Charakter hat. Elternzeit wird als Instrument der Personalreduzierung oder Personalfluktuaton offensiv genutzt. Besonders abartig sind Veranstaltungen, in denen Arbeitgeber und Manager von findigen Rechtsanwälten geschult werden, an die Grenzen des Rechts zu gehen, um Antidiskriminierungsregeln auszuhebeln. Die Süddeutsche Zeitung berichtete z.B. von Seminaren für Führungskräfte, bei denen die Teilnehmenden aufgefordert wurden, alle Möglichkeiten zu nutzen, um unerwünschte Beschäftigte loszuwerden (Süddeutsche Zeitung 2008). Selbst in den von der Hertie-Stiftung zertifizierten familienfreundlichen Unternehmen wurden Fälle von »Müttermobbing« bekannt.

Vielen Arbeitgebern gelingt es, bestimmte Vorurteile gegenüber Eltern auszunutzen. So wird behauptet, Mütter seien im Betrieb nicht belastbar, da sich die Doppelbelastung durch Beruf und Familie auf die Arbeitsleistung auswirke. Sie seien nicht mehr mit voller Energie bei der Arbeit. Außerdem seien Eltern unflexibel und müssten ständig auf die Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Kinder Rücksicht nehmen. In der repräsentativen Betriebsrätebefragung des WSI 2004 sagten ein Viertel

aller Betriebsräte, dass ihre Betriebe gegenüber Kindern negativ eingestellt sind. Jeder Sechste bestätigte das Vorurteil, dass »Beschäftigte mit Kindern weniger leistungsfähig sind« (Klenner 2004).

Dies gilt generell auf allen Hierarchieebenen. Betroffen sind ebenfalls Akademiker/innen und Fachkräfte in Führungspositionen. Hier sind lange Arbeitszeiten und eine Kultur der Anwesenheit oft obligatorisch. Die permanente Verfügbarkeit für den Betrieb – bei Ausblendung aller familiären, außerberuflichen Lebenswelten – ist weit verbreitet und bestimmt den gängigen Karriereweg. Am Ende werden die Geschlechter sehr erfolgreich in »hart« arbeitende Karrieremänner und fürsorgende, Teilzeit arbeitende Mütter getrennt.

Dass es auch ganz anders gehen kann, demonstrieren Betriebe und Verwaltungen, die das Thema Familienfreundlichkeit ernst nehmen und es zu einem Bestandteil ihrer Unternehmenskultur machen. Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik versucht auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen und nimmt den ganzen Beschäftigten auch mit seinen privaten Verpflichtungen ins Blickfeld.

Familienfreundliche Maßnahmen sind besonders erfolgreich, wenn sie auch durch die Betriebs-/Dienstkultur mitgetragen werden. Hier sind vor allem die Arbeitgeber und Führungskräfte gefordert, für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu sorgen. Ein familienbewusstes Personalmanagement bietet für den Arbeitgeber viele Vorteile, es nimmt die Beschäftigten in ihrer Vielfalt, Verschiedenartigkeit und Ganzheit in den Blick und damit ihre unterschiedlichen Belange, Bedürfnisse und Besonderheiten. Es ist offensichtlich, dass Beschäftigte mit Fürsorgeverpflichtungen andere Interessen an Erwerbsarbeit haben als Beschäftigte ohne diese sozialen Aufgaben. Aber auch im Lebensverlauf ändern sich die Anforderungen an die Arbeit: Berufseinstieg, Familiengründung, Karriere, Berufsetablierung, Pflege und Ausstieg aus dem Erwerbsleben bezeichnen verschiedene Phasen, die eine ganz spezifische Perspektive auf das Verhältnis von Beruf und Familie bedingen.

Neueste Untersuchungen zeigen, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur und das damit eng verbundene Engagement der Beschäftigten einen deutlichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Betriebes oder der Verwaltung haben. Hauser u.a. untersuchten in ihrer Studie »Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland« den Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und dem wirtschaftlichen

Erfolg von Unternehmen mit über 31.000 Befragten. In Unternehmen mit einer besonders mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, die z.B. Unterstützungsmaßnahmen für eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben der Beschäftigten beinhaltet, ist der Anteil der aktiven und engagierten Beschäftigten (45%) mehr als doppelt so hoch wie in weniger mitarbeiterorientierten Unternehmen (21%) (vgl. Hauser u.a. 2007).

Auch Studien der Universität Münster belegen den positiven Einfluss einer familienbewussten Personalpolitik. Bei allen wesentlichen Zielen der Personalpolitik zeigen sich positive Ergebnisse: Bei Mitarbeiterbindung und -gewinnung, Arbeitszufriedenheit, Motivation der Beschäftigten, Qualifikation (»Humankapitalakkumulation«), Kundenbindung, Kostensenkung und Mitarbeiterproduktivität gibt es einen positiven Zusammenhang zur Familienfreundlichkeit. Zusätzlich erreichen Betriebe und Verwaltungen mit hohem Familienbewusstsein ihre betriebswirtschaftlichen Ziele deutlich besser als nicht familienbewusste Unternehmen und Verwaltungen. Somit ist familienbewusste Personalpolitik ein wichtiger Parameter für wirtschaftlichen Erfolg (Schneider u.a. 2008).

Familienfreundlichkeit wirkt sich ebenso positiv auf die Gesundheit und das Engagement der Beschäftigten aus (Deutsches Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung DNBGF).

Sowohl für die Interessenvertretung als auch für das Management bietet das Thema Vereinbarkeit viele Schnittmengen. Es ist deshalb ein eher konfliktarmes Terrain und bietet für die Interessenvertretung noch mehr strategische Möglichkeiten, um die Bedeutung, Gestaltbarkeit und Politikfähigkeit dieser Themen für die eigenen Interessen zu nutzen. Fast überall sind auch in konservativ geführten Verwaltungen einzelne Führungskräfte zu finden, die dem Thema gegenüber positiv zugewandt sind und sich als Bündnispartner gewinnen lassen. Diese Chancen sollten genutzt werden.

Die aktive Beteiligung der Vorgesetzten und die Unterstützung durch die Führungsebene ist ein entscheidender Faktor bei der Umsetzung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Sensibilisierung und Seminare für Führungskräfte sind ein erster Schritt in diese Richtung. Noch besser gelingt diese Aufgabe, wenn Familienfreundlichkeit als strategische Aufgabe der Führungskräfte ernst genommen wird. Das heißt, wenn familienbewusste Personalpolitik als Querschnittsthema betrachtet wird, das alle wichtigen Unternehmensbereiche berührt, als selbst-

verständlicher Bereich der Führungsaufgaben, der auch Bestandteil in Zielvereinbarungen und Mitarbeiter/innengesprächen ist und aktiv nach innen und außen kommuniziert wird. Durch diese aktive Kommunikation sollen alle relevanten Informationen leicht zugänglich sein und über das Intranet bzw. Mitarbeitermagazine vermittelt werden.

Eine Box mit allen wichtigen Informationen zum Thema sowie Ansprechpartner/innen und Notfallnummern kann vom Betriebs- oder Personalrat entwickelt und an einem zentralen Ort in der Dienststelle/ Betrieb aufgestellt werden.

Workshops für alle Beschäftigten können dabei helfen, für den Themenkomplex zu sensibilisieren. Wo wird immer noch in Stereotypen gedacht? Was könnten neben strukturellen vor allem symbolische Hindernisse sein? Wie kann der Abbau dieser Hindernisse vorangetrieben werden, damit mehr Anerkennung und Unterstützung für die Übernahme von familiärer Verantwortung besteht?

3. Maßnahmen

Maßnahmen zur Gestaltung der Elternzeit und zu einem gelungenen Wiedereinstieg in den Beruf lassen sich insbesondere in drei Bereichen realisieren: Erstens durch verschiedene Kontakthaltemaßnahmen und so genannte Kontakthalteprogramme, zweitens durch flexible Arbeitszeitmodelle und Anpassung an die individuellen Zeitbedürfnisse der Elternzeitler/innen und drittens durch Qualifikationsmaßnahmen.

a) Kontakthalteprogramme

Um den Kontakt zum Betrieb oder zur Dienststelle auch während der Elternzeit nicht abreißen zu lassen, bieten sich verschiedene Instrumente an, die mit relativ wenig Aufwand eingeführt werden können. Schon vor der Elternzeit sollte ein Personalgespräch mit den Beschäftigten stattfinden, in dem die beruflichen Perspektiven nach der Elternzeit abgeklärt werden. Eine gute Möglichkeit, in der Elternzeit die Verbindung zum Betrieb/Dienststelle aufrecht zu halten, ist die regelmäßige Information über Aktuelles aus dem Betrieb. Einladungen zu Betriebsveranstaltungen, Festen oder Betriebsversammlungen tragen dazu bei, die Eltern auf dem Laufenden zu halten. Werden die Partner/innen oder Familienangehörige mit zu den betrieblichen Veranstaltungen eingeladen, wird ein besseres Verständnis für die privaten Belan-

ge der Beschäftigten gefördert und gleichzeitig die positive Einstellung der Familie gegenüber dem Betrieb unterstützt.

Möglich ist auch die Einrichtung von Elternzeitpaten, die für einzelne Elternzeitler/innen verantwortlich sind und die Eltern mit den neuesten Informationen versorgen.

Schließlich kann der Wiedereinstieg in den Betrieb/Dienst unterschiedlich gestaltet werden. Schon während der Elternzeit ist ein schonender Einstieg über Teilzeitbeschäftigung oder die Übernahme einer Urlaubs- oder Krankheitsvertretung möglich. Es hat sich gezeigt, dass durch die Inanspruchnahme von Teilzeit während der Elternzeit die Dauer des Ausstiegs insgesamt verringert und der frühere Einstieg in den Beruf erleichtert wird. Das ist vor allem in schnelllebigem Branchen wichtig, in denen sich das Qualifikationsprofil rapide ändert und längere Erwerbsunterbrechungen den Wiedereinstieg erschweren.

Auch nach der Elternzeit möchten die Mütter und Väter unter Umständen ihre Arbeitszeit reduzieren.

Überblick über Kontakthalteprogramme und Maßnahmen zum Wiedereinstieg nach Elternzeit/Freistellung

Verlängerung der Elternzeit	Verbindung zur Dienststelle halten	Aktivitäten während der Elternzeit	Vorbereitung Wiedereinstieg
Betriebliche Elternpause	Kontakt während der Elternzeit	Weiterbildungsveranstaltungen	Rückkehrgespräche
	Elternzeit-Patenschaften	Tätigkeiten während der Elternzeit	Trainee-Programm

Bei der betrieblichen Elternpause kann die bezahlte Freistellung über die gesetzliche Elternzeit verlängert werden; das Trainee-Programm ist eine interne Qualifikation nach dem Wiedereinstieg und informiert v.a. über Veränderungen im Betrieb.

b) Arbeitszeiten

Die Arbeitszeit ist das wichtigste Instrument, um eine bessere Balance von Familie und Arbeit zu erreichen. Wer die Arbeitszeiten regelt, regelt auch das Verhältnis zwischen Erwerbsarbeit und privater Zeit/Familienzeit. Anders als bei vielen anderen Handlungsfeldern haben Betriebs- und Personalräte bei Arbeitszeiten sehr gute Durchsetzungsmöglichkeiten. Neben dem Betriebsverfassungsgesetz, dem Bundespersonalvertretungsgesetz und den Personalvertretungsgesetzen der

Länder ermöglicht das Teilzeit- und Befristungsgesetz, die Arbeitszeit jedes Beschäftigungsverhältnisses, das länger als sechs Monate bestanden hat, zu verringern. Doch sind es häufig nur Frauen, die die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung wahrnehmen. Mehr als die Hälfte aller erwerbstätigen Mütter (58%) arbeiten Teilzeit, aber nur 8,9% der erwerbstätigen Männer insgesamt (Statistisches Bundesamt 2007).

Nach der Geburt eines Kindes brauchen Eltern eine Weile, um sich an die neuen Lebensumstände zu gewöhnen. Ein langsamer, an die Familienbedürfnisse angepasster Einstieg ins Berufsleben ist hilfreich, um mit den neuen Herausforderungen und Belastungen klar zu kommen. Hier können Regelungen oder Absprachen für unvorhergesehene oder nicht planbare Fälle dafür sorgen, dass Eltern mit ihren Problemen nicht allein gelassen werden. Eine größere zeitliche Flexibilität für die Eltern verhindert eine längere Auszeit vom Beruf und einen möglichen Ausstieg aus der Erwerbsarbeit bzw. aus dem vorher praktizierten Beruf.

Umgekehrt ist ein früherer Wiedereinstieg durch Teilzeit eine wichtige Maßnahme, um die Qualifikationsverluste der Beschäftigten gering zu halten. Insgesamt ist es deshalb wichtig, die individuellen Zeitwünsche der Eltern zu berücksichtigen und möglichst mit individuellen Lösungen darauf zu reagieren. Optionale Arbeitszeiten beinhalten den Wechsel von Teilzeit auf Vollzeit und umgekehrt sowie die stufenweise Verringerung/Aufstockung des Arbeitszeitvolumens.

Weitere Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung durch Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und Anpassung der Arbeitszeit an familiäre Bedürfnisse können in Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu Arbeitszeit oder Familienfreundlichkeit umgesetzt werden. Die endgültige Umsetzung hängt jedoch immer von den jeweiligen betrieblichen Umständen und den Bedürfnissen der Beschäftigten ab, die durch eine Befragung im Idealfall vorher erfasst wurden.

c) Qualifizierung

Neben der Aufrechterhaltung der Kommunikation in der Elternzeit ist der Erhalt der Qualifikation ein weiteres wichtiges Thema für Mütter und Väter. Oft ist der Wiedereinstieg bereits nach wenigen Monaten mit Reibungen und Verlusten verbunden. Je länger die Pause ist, desto schwieriger gestaltet sich die Rückkehr. Fortbildungen, die an die Bedürfnisse der Eltern angepasst sind (z.B. Seminare, die Kinderbetreuung anbieten; Seminare mit kürzeren Einheiten), verhindern den

Qualifikationsverlust in der Elternzeit. Besonders hilfreich sind interne Fortbildungen: Sie bieten den Vorteil der kurzen Anreise und verbinden den Besuch der Veranstaltung mit einem Wiedersehen im Betrieb/ in der Dienststelle. Auch die Organisation der Kinderbetreuung ist hier weniger aufwendig. Bei externen Fortbildungen während der Elternzeit sollten die Bedürfnisse der Eltern berücksichtigt werden.

d) Weitere Handlungsmöglichkeiten

Einen wichtigen Beitrag zur schnelleren Rückkehr in den Beruf kann die Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsplätze leisten. Durch Teamarbeit und mehr Selbstorganisation kann flexibel auf den Fürsorgebedarf reagiert werden. Die Arbeitsorganisation bietet eine Reihe von Möglichkeiten, ohne großen personellen und finanziellen Aufwand familienfreundliche Lösungen einzurichten. Das können Eltern-Kind-Zimmer sein, in denen Beschäftigte arbeiten und gleichzeitig ihre Kinder beaufsichtigen können, wenn die Kinderbetreuung mal nicht funktioniert.

Gerade die Kinderbetreuung stellt für junge Familien ein zentrales Problem dar, das durch Betriebs- und Dienstvereinbarungen vereinfacht und unterstützt werden kann. Neben der großen Lösung »Betriebskita« gibt es eine Reihe von niederschweligen Angeboten. Denkbar sind Kooperationen mit wohn- oder dienstortnahen Kindertagesstätten durch Sicherung von Belegrechten. Auch die Unterstützung von Elterninitiativen oder die Zusammenarbeit mit Tagesbetreuerinnen sind sinnvolle Lösungen. Durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen oder den unterschiedlichen Behörden vor Ort kann auch die gemeinsame Einrichtung einer Kita geprüft werden.

Kinderbetreuung beschränkt sich aber nicht auf die ersten Lebensjahre, sondern zieht sich durch alle Entwicklungsphasen eines Kindes. Wünschenswert wären deshalb Programme für alle Lebensphasen. Angebote zur Ferienbetreuung und Entwicklung von Kindernotfallbetreuung oder das bereits genannte Eltern-Kind-Zimmer sind weitere denkbare Handlungsoptionen. Darüber hinaus kann die Einrichtung von Telearbeit (»Home-Office«) es Eltern ebenfalls erleichtern, Kinderbetreuung und Erwerbsarbeit besser unter einen Hut zu bringen.

Schließlich können durch Zuschüsse des Arbeitgebers für Kinder (Geburtsbeihilfe) und Kinderbetreuung die finanziellen Belastungen der Eltern reduziert werden.

Beispiele für familienfreundliche Maßnahmen

Arbeitszeit	familienfreundliche Arbeitszeiten
	Möglichkeiten für Teilzeit und Freistellungen
	Wechsel von Vollzeit nach Teilzeit und umgekehrt
	familienfreundliche Schicht- und Dienstplangestaltung
	Arbeitszeitkonten, die Familienbedürfnisse berücksichtigen
	Vermeidung von Wochenendarbeit
	Planbarkeit der Arbeitszeiten und keine Arbeit auf Abruf
	lebenslauforientierte Arbeitszeiten
Arbeitsorganisation	Telearbeit
	Kontakthalteprogramme während der Elternzeit oder bei Freistellungen
	Eltern-Kind-Zimmer
Kinderbetreuung	Betriebskindergarten, Kooperationen verschiedener Betriebe, Unterstützung von Elterninitiativen, Belegplätze in Einrichtungen usw.
	Ferienprogramm für Kinder
Service	Notfallkoffer für Kinderbetreuung
	Organisation von Unterstützung
	Informationen zu Tagesbetreuung, Begleitung von Behördengängen, Einkaufsservice, Kurzzeit- und Verhinderungspflege usw.
	Hausaufgabenhilfe
Geld	finanzielle Zuschüsse für Eltern und pflegende Beschäftigte
Betriebsklima	Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Unternehmensziel
	Vereinbarkeit als strategische Managementaufgabe
	Führungskräfte-Seminare
	Sensibilisierung in Veranstaltungen, Seminaren, Betriebsversammlungen, Betriebsöffentlichkeit

Rechtliche Möglichkeiten

Die Mitwirkung der Betriebs- und Personalräte schließt einerseits bestimmte Rechte und Pflichten sowie Mitbestimmungsmöglichkeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bzw. Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) ein. Andererseits erweitern Beteiligungsmöglichkeiten, die der Arbeitgeber freiwillig anbietet, den Handlungsspielraum der Interessenvertretung für Familienfreundlichkeit.

Nach der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes von 2001 sind Betriebsräte verpflichtet, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern.

Volle Mitbestimmung bei der Arbeitszeit haben Betriebsräte nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 und 3 (bzw. § 75 Abs. 3 BPersVG). Sie haben jederzeit die Möglichkeit, eine geltende Arbeitszeitregelung zu kündigen und einen eigenen Vorschlag zur Arbeitszeit einzubringen (Initiativrecht).

In vielen Landespersonalvertretungsgesetzen wird das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht ausdrücklich genannt. Doch können über einzelne Maßnahmen wie Arbeitszeitregelungen oder Kinderbetreuungseinrichtungen Themen der Vereinbarkeit gestaltet werden.

Wesentlich detaillierter werden Vereinbarkeitsmaßnahmen in den Landesgleichstellungsgesetzen bzw. Landesfrauengesetzen beschrieben. Eine gute Kooperation zwischen Gleichstellungsbeauftragten und Personalrat ist besonders hilfreich, um die Durchsetzungsfähigkeit bei Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu stärken (eine Übersicht über Gesetzesregelungen zu Vereinbarkeitsfragen in den Bundesländern findet sich in der Broschüre des DGB-Projektes »Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Personalräte«, www.familie.dgb.de).

Seit dem 1.1.2007 gilt das neue Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG); d.h. Eltern können eine Entgeltersatzleistung (67% ihres vorigen pauschalierten Nettoentgelts; mindestens 300 Euro, maximal 1.800 Euro) beziehen, wenn sie ihre Erwerbstätigkeit reduzieren oder vorübergehend aufgeben. Mit diesem Elterngeld ist das betreuende Elternteil sozial abgesichert und nicht von Transferleistungen oder Partnereinkommen abhängig.

Das Elterngeld wird generell für zwölf Monate gezahlt. Zwei Monate kommen hinzu, wenn der jeweils andere Elternteil ebenfalls Zeit für die Kindererziehung erbringt und seine Erwerbstätigkeit einschränkt. Die Bezugszeit kann zwischen Vater und Mutter aufgeteilt werden. Ein Partner kann höchstens zwölf Monate beanspruchen. Ob sieben Monate von den Eltern gemeinsam oder hintereinander genommen werden, oder die Zeit ganz anders aufgeteilt wird, bleibt den Eltern überlassen. In voller Höhe kann das Elterngeld für max. 14 Monate pro Kind beansprucht werden. Es ist aber auch möglich, sich nur die Hälfte des Elterngeldes auszahlen zu lassen, dafür aber über den doppelten Zeitraum. Alleinerziehende haben ebenfalls Anspruch auf 14 Monate Elterngeld.

Grundsätzlich haben Beschäftigte nach Beendigung der Elternzeit einen Anspruch auf eine dem Arbeitsvertrag entsprechende gleichwer-

tige Tätigkeit. Eine grundsätzliche Garantie, auf den angestammten Arbeitsplatz zurückzukehren, gibt es aber nicht. Im Wesentlichen müssen Entgelt, Arbeitszeit und Arbeitsort der Tätigkeit entsprechen, die vor Beginn der Elternzeit ausgeübt wurde. Alle davon abweichenden Wünsche seitens des Arbeitgebers oder seitens der Beschäftigten können nur im gegenseitigen Einvernehmen geregelt werden.

Elternzeit kann der Arbeitgeber weder ablehnen noch vertraglich ausschließen. In Elternzeit gelten Teilzeitananspruch und Kündigungsschutz. Während der Elternzeit darf keine volle Erwerbstätigkeit ausgeübt werden. Zulässig ist aber eine Teilzeitbeschäftigung bis zu 30 Stunden wöchentlich.

Das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) gilt im ganzen Bundesgebiet für alle Beschäftigungsverhältnisse, die länger als sechs Monate bestehen. Mit Hilfe des Gesetzes können Teilzeitstellen auf allen Hierarchieebenen eingeführt werden. Beschäftigte, die ihre Arbeitszeit (kurzfristig) reduzieren wollen, erhalten hierüber eine gute Handlungsgrundlage, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern (§ 8 TzBfG Verkürzung der Wochen-, Monats-, Saison- und/oder Jahresarbeitszeit). Auch befristete Teilzeit oder Teilzeit auf Probe sind möglich.

Beteiligung

Anhand von Wiedereinstiegsprogrammen (oder auch Rückkehrer/innen-Modell, Return-Programm) versuchen Arbeitgeber Beschäftigte vor, während und nach der Elternzeit stärker zu beteiligen, den Kontakt aufrecht zu erhalten und die Integration in den Beruf zu erleichtern. Vielfach orientieren sich Betriebe oder Verwaltungen an einem vierstufigen Ablauf:

In *Phase 1* vor der Elternzeit werden in einem persönlichen Gespräch die Wünsche und Pläne der Beschäftigten erörtert. Der Zeitpunkt der Freistellung, der Umfang der Rückkehr und mögliche Verbindungen während der Elternzeit werden abgesprochen. Auch Möglichkeiten der Teilzeitbeschäftigung während und nach der Elternzeit werden thematisiert. Damit schaffen sich beide Seiten eine Grundlage für ihre Planung. In einer Broschüre sind alle wichtigen Informationen zusammengefasst.

In *Phase 2* während der Elternzeit soll der Faden zum Unternehmen nicht abreißen. In Weiterbildungsveranstaltungen bleibt die berufliche Qualifikation erhalten und der Wiedereinstieg in den Job wird leichter gemacht. Ein Patenprogramm stellt die Verbindung der Beschäftigten mit den Vorgesetzten her und ermöglicht die Kommunikation über den

ganzen Zeitraum der Elternzeit. Wer möchte, kann zeitweise in Vertretung arbeiten (Urlaubsvertretung, Krankheitsvertretung oder bei großem Arbeitsanfall). Weitere Maßnahmen sind: Zugang zum Intranet, Bezug des Newsletters bzw. der Betriebszeitung, Einladung zu den Aktivitäten des Betriebes/der Verwaltung (Feste, Betriebsausflug, Betriebsversammlung, Veranstaltungen usw.).

Die *Phase 3* ist die Zeit kurz vor der Rückkehr in den Beruf. Hier soll in einem persönlichen Beratungsgespräch über die aktuellen Veränderungen in der Arbeit informiert werden und in gezielten Seminaren auf den baldigen Wiedereinstieg vorbereitet werden. Über ein Lernprogramm am Computer kann das Fachwissen auch zu Hause aktualisiert werden. Eine Jobbörse im Intranet gibt einen Überblick über weitere Stellenangebote des Unternehmens und bietet die Möglichkeit, sich beruflich weiter/neu zu entwickeln.

Phase 4 bezeichnet den ersten Arbeitstag und die ersten Wochen nach dem Wiedereinstieg. Hier bemüht sich der Arbeitgeber um eine aktive Unterstützung für die Rückkehrer/innen. Die Personalabteilung berät über verschiedene weitere Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. Infos und Vermittlung von Kinderbetreuung oder Infos zum Familienservice).

Eine weitere Möglichkeit zur stärkeren Beteiligung von Beschäftigten beim Thema Elternzeit und Wiedereinstieg in den Beruf ist die Unterstützung von familienfreundlichen Auditierungen. Ein Beispiel hierfür ist das Audit »berufundfamilie« der gemeinnützigen Hertie-Stiftung GmbH. Anhand eines bestimmten Verfahrens werden in Kooperation mit Personalabteilung, Betriebs- oder Personalrat und Betroffenen individuelle Lösungskonzepte entwickelt und zu einer Gesamtstrategie zusammengefasst. Das Audit trägt zunächst die im Betrieb/der Verwaltung vorhandenen Maßnahmen zusammen und ermittelt dann die weiteren Perspektiven. In verschiedenen Workshops werden konkrete Zielvereinbarungen und Maßnahmen festgelegt, die in einem Zeitraum von drei Jahren erreicht werden müssen.

Reauditierungen nach jeweils drei Jahren sorgen für eine kontinuierliche Umsetzung und eine nachhaltige Gestaltung der familienfreundlichen Aktivitäten. Erfahrungen haben bisher gezeigt, dass eine Auditierung viele positive Effekte für Beschäftigte, Interessenvertretung und den Arbeitgeber haben kann. Betriebs- und Personalräte werden in den Auditierungsprozess ausdrücklich einbezogen und haben bei den Zielbestimmungen und der Aufstellung der Maßnahmen uneinge-

schränkte Mitwirkungsmöglichkeiten (Brinkmann/Fehre 2009: 327f). Die Auditierung kann aber auch ins Leere laufen, wenn sie nicht mit konkreten Zielen und Handlungsvorgaben verbunden ist (vgl. Botsch/Lindecke/Wagner 2006).

4. DGB-Projekt »Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!«

Das DGB-Projekt »Vereinbarkeit von Beruf und Familie gestalten!« will für das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf insbesondere im Rahmen gewerkschaftlicher Bildung sensibilisieren und gemeinsam mit den Bildungsträgern entsprechende Angebote für Betriebs- und Personalräte initiieren.

Das Projekt erschließt, wie sich Vereinbarkeit als Querschnittsthema im Rahmen von Betriebs- und Personalräte-Schulungen implementieren lässt und wie Gewerkschaften die betrieblichen Interessenvertretungen noch wirksamer motivieren können, sich für dieses Thema stark zu machen. Es möchte die Innovationspotenziale zur Balance von Familie und Arbeitswelt fördern, indem den handelnden Akteuren praxisbezogenes Know-how vermittelt sowie ein Transfer ihrer Erfahrungen und der Best-practice-Ansätze angeboten wird. Betriebs- und Personalräte sollen durch entsprechende Bildungsangebote und Informationen in ihrer professionellen Rolle gestärkt werden, betriebliche Vereinbarungen zu initiieren. Eine kontinuierliche, enge Zusammenarbeit mit den Teamenden der Bildungsträger (als Praktiker und Multiplikatoren im Bildungsbereich) ist dabei ebenso entscheidend wie deren Schulung (»Train the Trainer«) und die gemeinsame Durchführung und Evaluation von Pilotseminaren und Praxistests.

Dazu hat das Projekt eine Reihe von Maßnahmen durchgeführt bzw. bietet weiter an:

- Erarbeitung und Erprobung von Seminarmodulen, -konzepten und Pilotschulungen für Teamende und Referentinnen und Referenten;
- Workshops, Fachtagungen, »Train the Trainer«;
- Beratung, Kontaktvermittlung, Unterstützung bei Bildungsangeboten und Öffentlichkeitsarbeit;
- regelmäßige Informationen per Newsletter und Internet unter: www.familie.dgb.de;
- fachliche Recherchen im Feld Familienpolitik und Work-Life-Balance und deren Aufarbeitung für die Vermittlung in der Bildungsarbeit

(Das Projekt verschafft Referentinnen und Referenten sowie Teamern und Teamerinnen inhaltlichen Zugang zu Themen und familienpolitischen Positionen des DGB und der Gewerkschaften).

Ausgehend von den bestehenden Angeboten der gewerkschaftlichen Bildungsträger werden gewerkschaftliche Bildungsangebote zum Themenfeld Vereinbarkeit von Familie und Beruf in einem bundesweiten Netzwerk gebündelt:

- zum einen direkt zu verschiedenen Aspekten der Vereinbarkeit; z.B. familiengerechte Arbeitszeiten und -bedingungen, Elternzeit und Rückkehrprogramme, Pflege von Angehörigen, betrieblich geförderte Kinderbetreuung;
- zum anderen als Querschnittsthema über Bausteine/Module in Seminaren zu anderen Themenfeldern, z.B. Chancengleichheit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitsrecht, Grundlagenseminare für Betriebs- und Personalräte, Mobbing, Arbeitszeit, Gender Mainstreaming, Jugend etc.

Literatur

- Botsch, Elisabeth/Lindecke, Christiane/Wagner, Alexandra (2006): Familienfreundlicher Betrieb – Ein Einblick in die Praxis, in: WSI Mitteilungen 9/2006, S. 485-491.
- Brinkmann, Tanja M./Fehre, Rena (2009): Familienbewusste Arbeitsbedingungen – (K)ein Thema für Betriebs- und Personalräte?, in: WSI-Mitteilungen, Heft 6/2009, S. 324-330.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008): Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten, durchgeführt durch die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Berlin.
- Hauser, Frank/Schubert, Andreas/Aicher, Mona (2007): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Download unter: http://www.bmas.de/coremedia/generator/24842/property=pdf/f371__forschungsbericht.pdf
- Klenner, Christina (2008): Gleichstellung und familienfreundliche Arbeitsbedingungen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte Heft 6/2008, S. 342-345.
- Klenner, Christina (2004): Erwartungen an einen familienfreundlichen Betrieb, in: Gewerkschaftliche Monatshefte Heft 7-8/2004, S. 452-458.
- Lindecke, Christiane (2005): Erstaunlich ungeregelt, in: Die Mitbestimmung, Heft 10/2005, S. 26-29.

- Schneider, Helmut/Gerlach, Irene/Juncke, David/Krieger, John (2008): Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik, Arbeitspapier Nr. 5/2008, Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Steinbeis-Hochschule Berlin, Münster (Download: http://www.ffp-muenster.de/arbeitspapiere/Arbeitspapier_FFP_2008_5.pdf)
- Süddeutsche Zeitung (2008): Süddeutsche.de vom 20.10.2008, <http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/535/314434/text/print.html>

Bernhard Grunewald **»Verharren im Leid – oder: ein neuer Weg zurück in Lebensqualität?«**

Mein erstes Kündigungsverfahren als Neuling in der Schwerbehindertenvertretung hatte ich vor gut 20 Jahren: Auf dem Tisch lag der Fall eines älteren schwerbehinderten Kollegen, der nach Darlegung der Personalabteilung erhebliche Fehlzeiten innerhalb der letzten fünf Jahre aufwies, dem Betriebsleiter jedoch über Jahre hinweg als überaus fleißiger, braver Mitarbeiter bekannt war, der tapfer seiner schwer angeschlagenen Gesundheit trotzte und immer tüchtig arbeitete, sobald er nach Fehlzeiten wieder da war. Die Personalabteilung hatte den Betriebsleiter jedoch nicht einmal befragt, bevor sie die Kündigungszustimmung beim Integrationsamt beantragte. Der Betriebsleiter hingegen hatte die vielen Fehlzeiten des Mitarbeiters immer »gedeckt« und nie problematisiert, weder dem Werksarzt noch der Interessenvertretung gegenüber – wusste er doch um dessen viele Kinder und seinen Kampf mit erheblichen Gesundheitsproblemen, die auch jahrzehntelanger harter Produktionsarbeit im hochbelasteten Akkord- und Schichtsystem im Presswerk geschuldet waren. Insofern ein typischer Vertreter jener damals weitverbreiteten Auffassung, wonach die beste Unterstützung angeschlagener Kolleginnen und Kollegen darin bestünde, sie einfach in Ruhe zu lassen. Der Betrieb solle einfach die Finger von Kranken lassen, so die damalige Formel der Solidarität.

Erfüllt vom Wunsch zu helfen und ähnlich berührt vom harten Schicksal des Mannes wie dessen jovialer Betriebsleiter machte ich mich auf den Weg zur Familie und zum Hausarzt, um einen Weg aus dem drohenden Dilemma zu finden. Zu meinem Entsetzen hatte der Hausarzt jedoch keine Idee in Richtung eines Behandlungsplans, wie die Fehlzeiten durch Gesundheitsmaßnahmen möglicherweise hätten reduziert, die Lebensqualität seines langjährigen Patienten wieder hätte gesteigert werden können – im Gegenteil! Er beharrte unerschütterlich auf dem Standpunkt, der Mann sei eben krank und die Firma müsse das akzeptieren. Überweisungen zu Fachärzten oder Reha-Maßnahmen,

um die Gesundheit zu stabilisieren, halte er nicht für erforderlich. Notfalls ginge der Mann eben ins Krankenhaus und nicht zur Arbeit, so halte er das seit Jahren. Zustimmendes Nicken beim Patienten, der Ehefrau – und den sieben schulpflichtigen Töchtern! Für die immer größer werdende Familie verantwortlich zu sein, sich zur Arbeit zu quälen, die Gesundheitsprobleme auszuhalten, die blanken Krankschreibungen des Arztes dankbar und erleichtert anzunehmen, die Rente hingegen wegen drohenden Einkommensverlusts auszublenden – und die Hoffnung auf Einlösung einer weiteren Mannestugend durch einen ersehnten Stammhalter nicht aufzugeben, wie der Betroffene mir sagte – ein symbiotisches Dilemma.

Oder eher ein »Wunschloses Unglück«, wie es Peter Handke trefflich formulierte? Impulse der Krankenkasse, die ja jegliche Arbeitsunfähigkeit mitfinanziert hatte? Damals gab es nur ein bedauerndes Achselzucken. Und der Werksarzt? Wurde von der Personalabteilung zu jener Zeit eben nicht gefragt, ob etwas zu machen sei...

Um es kurz zu machen: Der Kollege verlor seinen Arbeitsplatz, weil sein Hausarzt gegenüber dem Integrationsamt eine vernichtende Zukunftsprognose für seinen Patienten ausstellte, die jegliche Besserung bei den Fehlzeiten ausschloss – und damit den Weg zur Kündigungszustimmung seitens der Behörde ebnete.

Heute, 20 Jahre später, würde ich wohl – im Rahmen der von uns in der organisierten Autoindustrie vorangetriebenen neuen politischen Instrumente »Integrationsvereinbarung« nach § 83 SGB IX (2001), »Betriebliches Eingliederungsmanagement« nach § 84.2 SGB IX (2004) oder einer Präventions-Maßnahme nach § 84,1 SGBIX (2001, vor dem §14c SchbGes 1999) – mit Hilfe des operativen Case-Managements der Krankenkasse (1997) und der Expertise des Werksärztlichen Dienstes, unterstützt vom betrieblichen Integrationsteam (1992), Disability Manager (2004) und Arbeitgeberbeauftragten, nach einer systemischen Arbeitsplatzbegehung (1992) ein Reha-Eilantragsverfahren bei der Deutschen Rentenversicherung einleiten, gestützt auf einen firmenseitigen DRV-Kontrakt »Stärke durch Vernetzung« (2009), um den weiteren Behandlungsplan und insbesondere das Restleistungsvermögen des Betroffenen über eine stationäre Reha-Maßnahme schnellstmöglich erkennen zu können – um gegebenenfalls eine volle, möglicherweise befristete Erwerbsminderungsrente anzustreben, die laut einer zwischenzeitlich vom Unterzeichner erhandelten Personalrichtlinie (2001) ein Kündigungsverfahren gegenüber dem Betroffenen ausdrücklich aus-

schließt, hingegen die Zahlung der Opel-Rente während der Dauer der befristeten Rente sowie eine feste Wiedereinstellungszusage inkludiert. Oder ich würde mit Hilfe der Werksärzte und des Case-Managements der Krankenkasse dafür sorgen, dass er als Akutfall in ein gutes, kooperatives Krankenhaus kommt. Und anschließend in eine Reha oder in eine stufenweise Wiedereingliederung am Arbeitsplatz. Diese ist nach neuer gesetzlicher Vorgabe (2008) im Einzelfall durch die Reha-Klinik selbst einzuleiten – über die DRV, unter Fortzahlung des Übergangsgeldes. Und sie ist in Obhut des Werksärztlichen Dienstes durchzuführen, begleitet von Arbeitsplatzbegehungen des Betrieblichen Integrationsteams vor Ort. Parallel würde ich gegenüber der Geschäftsführung und Personalabteilung skandalisieren, dass im Presswerk noch immer Arbeitsbedingungen herrschen und Tätigkeiten erkennbar sind, die nach Maßstäben eines mit der TU Darmstadt zwischenzeitlich erarbeiteten Ampelschemas (1998) die Farbe »Rot« signalisieren, also gesundheitsgefährdend sind – was Management und Interessenvertretung seit Abschluss einer vom Unterzeichner verhandelten Konzern-Betriebsvereinbarung zur Ergonomie (2001) gemeinsam nicht mehr akzeptieren! Zudem würden das Integrationsamt und seine Integrationsfachdienste möglicherweise ebenso zu Rate gezogen wie der MDK der Krankenkasse oder die Ärzte der Krankenkasse selbst, die mittlerweile an Bord sind – unterstützt von fünf examinierten Krankenschwestern und Krankenpflegern, mit jeweiliger Zusatzausbildung zum Pflegewirt, innerhalb des erwähnten operativen Versorgungsmanagements, die unseren Gesundheitsdschungel sehr gut von innen her kennen.

Wir haben also einen positiven Wertewandel organisiert: Vom damaligen »Wegschauen – statt Hinschauen!« zur heutigen systemischen und nachhaltigen Unterstützung und Stärkung der Betroffenen durch ein breites Angebot an Vernetzung mit internen und externen Akteuren, um die jeweils beste Behandlung der Welt für den Betroffenen einzuleiten oder nachzujustieren und sicherzustellen.

Trotz alledem bleibt ein Phänomen, das ich immer wieder in mehreren hundert Kündigungsverfahren, aber auch in mehreren hundert Präventionsverfahren beobachten konnte. Vorab muss dazugesagt werden, dass durch unser »Barfuß-Reha- und Eingliederungsmanagement« innerhalb der letzten 20 Jahre etwa zwei Drittel aller Kündigungsanträge von den Personalabteilungen wieder zurückgenommen werden konnten und sich die Anzahl der Kündigungsanträge in den vergangenen 10 Jahren um gut 90% reduziert hat.

Es bleibt das Phänomen des Verharrens im Leid. Und auf der Bettkante: Das Phänomen der fürsorglichen Belagerung des Betroffenen durch liebevoll-gutmeinende Mitmenschen, mich selbstredend Anteilig eingeschlossen.

Das Verharren im Leid – des Öfteren begünstigt und bestärkt durch gutgemeinte, trostreiche und symbolreiche familiäre, soziale und kollegiale Hilfe-, Bedauerns- und Solidaritätsbekundungen mit dem Erkrankten – ist zunächst eine große Hürde angesichts dessen latent durchaus widersprüchlicher Absicht, vielleicht doch noch zu versuchen, eine Stabilisierung der Gesundheit insgesamt und eine mögliche Steigerung der eigenen Lebensqualität anzugehen. Und über diese möglicherweise anstrengenden Stufen vielleicht doch wieder eine Rückkehr in jene trotz alledem als so überaus wichtig empfundene Arbeitswelt zu erreichen (oder das Verbleiben in derselben) – mit ihrer attraktiv-lebendigen Vielfalt an Kollegen, Vorgesetzten, Gesprächen und Zuwendung, ihrer lockenden sozialen und fachlichen Anerkennung, ihrem tröstenden Zuspruch und ihrer kollegialen Solidarität.

An dieser Stelle hilft ein Blick in den Rückspiegel betrieblicher Erfahrungen. Typischerweise begegnet uns dieses Thema des Verharrens im Leid im großen Zusammenhang mit Suchterkrankungen, seien es Alkohol-, Medikamenten- oder Drogensucht. Hundertfach haben wir erlebt, wie Freunde, Bekannte, Kollegen, engste Familienangehörige, Ehe- oder Lebenspartner mit allseitig liebevollen Bemühungen bis hin zur emotionalen Erpressung oder zur harten, schmerzhaften Trennung es oft gerade nicht schafften, jenes Verharren im Leid bei einem geachteten und geliebten Menschen zu überwinden, manchmal bei Strafe dessen eigenen Untergangs.

Nach mehr als 20jähriger Erfahrung wissen wir aber aus vielen Fällen, dass die Firma selbst, der Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes oftmals den letzten Anker darstellt, der dem Leben im abhängigen Leid noch eine gewisse Struktur und zugeordnete Sinnhaftigkeit gibt. Und niemand repräsentiert diesen gefühlten und erlebten Zusammenhang für den Betroffenen eindeutiger als der unmittelbare betriebliche Vorgesetzte selbst.

Wir wissen, dass Verhalten, Einfluss und Einstellung von Vorgesetzten, teils auch von Kollegen, prägend erlebt wird. Aus den Worten des eigenen Meisters oder Gruppenleiters spricht für viele Betroffene die Firma selbst – seine Handlungs- und Wirkungsmächtigkeit ist entscheidend für Wohl und Wehe des Betroffenen und dessen latente Sorge

vor erstem oder letztem Ärger mit der Personalabteilung. So war es ein richtiger Schritt, gerade Vorgesetzte über eine Betriebsvereinbarung zu verpflichten, sich dem Thema Sucht zu stellen und dem Menschen direkt zuzuwenden. Natürlich ist dies professionell zu unterstützen durch Sozialpädagogische Gesundheitsberatung im Betrieb, und deren enger Vernetzung mit allen externen Akteuren bei Krankenkassen, Fachkliniken, Rentenversicherungen, Selbsthilfegruppen – und den eigenen Kollegen selbst sowie Familienangehörigen, ohne deren Liebe natürlich oftmals viel weniger möglich wäre.

Es ging dabei weniger darum, dem Betroffenen entlang der existenten Betriebsvereinbarung klarzumachen, dass eine Kündigung deswegen zwar ausgesprochen werden kann, aber auch nach erfolgreichem, nachweislichem Entzug wieder zurückgenommen wird. Zu vielen Erfolgen trug mehr noch bei, dass Vorgesetzte auf allen nachfolgenden Wegen der unmittelbaren Einleitung professioneller Entziehungskuren und weiterer nötiger Schritte zur Loslösung und Selbstorganisation bis hin zu selbstbestimmten, eigenen Lebensentscheidungen zentrale Ansprechpartner des Betroffenen blieben, als Wegweiser und Motivator direkt spürbar blieben – und in die Rolle des geduldig Wartenden auf dessen Rückkehr nach erfolgreichem Entzug gingen!! Dies wog ungleich schwerer als oftmals familial Gewagtes. Der Vorgesetzte ist in dieser Rolle weniger der versierte Fachexperte – dafür mehr betrieblicher Kümmerer und stabiler Anchorman!

Dies und die Professionalisierung der Unterstützungs- und Handlungsebene waren wesentliche Schlüsselfaktoren, um ein Verharren im Leid dieser Menschen peu-à-peu überwinden und erste eigenständige Schritte zur Unabhängigkeit und Gesundheit gehen zu können.

Etwas anders liegt es in Fällen traumatischer Ereignisse und Erkrankungen, seien es Unfallgeschehen oder plötzliche, das eigene Leben radikal verändernde Diagnosen.

Hier scheinen unsere Gedanken und Gefühle dazu zu neigen, scheint unser Gehirn zu versuchen, das alte Leben weiterdenken, weiterfühlen und weiterleben zu wollen, obgleich sich die Realitäten im Hier und Heute oft völlig verändert darstellen. Vielleicht ist dies ein natürlicher, archaischer Schutz, um Schlimmes zunächst überhaupt überleben oder überstehen zu können. Dazu gehört auch, so meine Erfahrung, dass es zunächst eine unterschiedlich lange Zeit für den Betroffenen braucht, in der das plötzlich so vollkommen andere Leben – wie es sich verschieden anfühlt, welches oft verzweifelte Auf und Ab der Gedanken es gibt

– überhaupt mit Dritten erörtert werden kann. Das kann Monate, im Einzelfall Jahre dauern.

Offenkundig gibt es in unserem Gesundheitsdschungel gerade in solchen Fällen ein nachhaltiges Manko, sich mit dieser zentralen Thematik des Betroffenen und seines Umfeldes auseinander zu setzen. Wie sensibel reagiert unser Gesundheitswesen auf die seelisch-psychische Kränkung und Verletzung nach den traumatischen Diagnosen Querschnittslähmung, Multiple Sklerose, Krebs? Suggestiert die auf rund 240 Mrd. Euro angeschwollene Gesamtsumme im deutschen Gesundheitswesen etwa – analog zur Formel »Zeit ist Geld« – , dass mit immer mehr Geld logischerweise auch mehr Zeit für die sensitive Behandlung des einzelnen Patienten zur Verfügung stünde? Ein Blick in die Wartezimmer oder die Terminbücher der Arztpraxen lehrt etwas anderes – und Hausbesuche lohnen sich scheinbar auch kaum noch, obgleich gerade die Erkrankungen, die dem psychischen oder psychomentalen Formenkreis zugeordnet werden, stetig zunehmend erkannt werden und mehr Zeit denn je für Gespräche mit den Patienten und deren Familien angesagt wäre, nicht zuletzt über die gesundheitliche Wechselwirkung beruflicher und familialer Belastungen!

Unser Gesundheitsdschungel ist, hört man den Ärzten gut zu, seit vielen Jahren eingebettet zwischen Jammertal und Klagemauer! Miteinander telefonieren, sich gegenseitig laufend zu 100% informieren und sich gleichberechtigt mit dem Patienten auf gemeinsame Behandlungspläne und passende Behandlungsschritte abstimmen? Wer bezahlt das den Ärzten in diesem finanzgetriebenen, nicht allseitig patientenorientierten System? In den letzten 20 Jahren hat dieses Gejammer der Ärzte am Telefon, keine Zeit haben zu können, nicht enden wollen. Ein Verharren im Leid vereint fallweise Warte- und Arztzimmer! Einschließlich gegenseitiger unterschwelliger Beschuldigungen, der jeweilige Gegenüber verstünde einfach nicht, in welcher Situation man stünde. Wo gibt es in diesem erkennbaren Vakuum z.B. die hilfreiche Systematik eines »Berufshelfers«, eines Klassikers der Berufsgenossenschaft, der idealerweise als »Kümmerer« schon am Bett sitzt, wenn das Unfallopfer erwacht – und der sich »mit allen erdenklichen Mitteln« um dessen körperliche, seelische, geistige, berufliche und soziale Rehabilitation kümmert? Diesen erweiterten, ganzheitlichen Reha-Auftrag haben weder Krankenkassen noch Rentenversicherungsträger, geschweige denn Arbeitsagenturen oder Sozialämter. Stattdessen gibt es seit 1974 die gute Absicht der Zusammenarbeit und, seit 2004, gemeinsame Ser-

vicestellen, die bis dato jedoch kaum flächendeckend imstande sind, eine in Jahrzehnten eingeübte Vorgarten-Mentalität der monolithisch aufgestellten und arbeitsteilig strikt zergliederten Bismarck'schen Sozialstrukturen zu überwinden: Immer noch versuchen die Reha-Träger, sich Klienten-Probleme – vornehmlich aus systemimmanent-finanziellen Gründen – gegenseitig über den Gartenzaun zu werfen und die Gartentore nur im Notfalle zu öffnen, statt Expertise und Stärken miteinander zu teilen und sich patientenorientiert zu vernetzen, wo immer sinnvoll und möglich. Das klingt hart, Beispiele hierfür gibt es jedoch leider immer noch zur Genüge.

Umso mehr begrüßen wir nach gut 125 Jahren die Rückkehr der Betriebe und ihrer Akteure in die Manege der Sozialversicherung. Mit der Etablierung des betrieblichen Eingliederungsmanagements im Betriebsalltag wird sich das Gefüge im Gesundheitswesen, im Wechselverhältnis zwischen Rentenversicherung, Krankenkasse, Arbeitsagentur, Berufsgenossenschaften und sozialen sowie medizinischen Fachdiensten ebenso wandeln wie das einklagbare Gebot der Inklusion der Menschen mit Behinderung die Gesellschaft insgesamt verändern wird.

Das Älterwerden und Arbeiten der Belegschaften bis 67 wird diesen Prozess beschleunigen und die Bismarck'ler unserer Tage aus ihrer passiven Zuschauerrolle holen müssen, um Wege sowohl für den Einzelfall als auch die Unternehmen selbst zu finden. Niemand hat eine zweite Gesundheit oder Belegschaft im Kofferraum!

Es lässt sich an dieser Stelle vielleicht erahnen, welche Barrieren zu überwinden sind, wenn sich jemand derzeit auf den Weg macht, nicht mehr im Leid zu verharren, sondern an seiner Gesundheit zu arbeiten, also seine bestmögliche Behandlung innerhalb des Systems einzufordern, direkt an ihm orientiert und mit ihm praktiziert.

Dabei waren aber schon die ersten Schritte auf diesem Wege sehr schwierig. Zunächst galt es, die aktuelle Situation des Menschen so geduldig und genau als möglich zu erfassen und zuzuhören, wie sich das momentane Leben und die Situation hier und jetzt anfühlt, welche Sorgen, Hoffnungen und Ziele bestehen und welche Schritte schon getan, welche Erfahrungen schon gesammelt wurden, mit welchem größeren oder kleineren Erfolg oder Frust. Wichtig ist auch, sich im Gespräch mögliche Entwicklungen oder Alternativen vorzustellen – und auszusprechen, wohin der bisherige individuelle Weg im Gesundheits-, Arbeits- und Sozialsystem führen kann, würde er so fortgesetzt.

Dazu gehört im Mittelpunkt des Erstgespräches jeweils nicht nur die Erfassung des aktuellen Behandlungsstands, ein erstes Zusammentragen von Informationen über Namen, Adressen und Funktionen beteiligter Ärzte sowie deren Medizinbefunde und Berichte (im Kern das Anlegen eines historischen Patientenordners, der mit nachhause genommen wird), die Information über bestehende Möglichkeiten der Kommunikationsverbesserung zwischen den beteiligten Ärzten, Krankenkassen, Werksärzten qua Schweigepflicht-Entbindungserklärung, ein erstes Dokumentieren und Aufzeigen von Beratungs- und Anlaufstellen und Vernetzungsmöglichkeiten, die ersten Verabredungen hinsichtlich eigener Schritte zur Einleitung einer Diskussion um einen Behandlungsplan mit beteiligten Ärzten und der Krankenkasse.

Sondern vor geht es allem um einen gemeinsamen Blick in den Rückspiegel des Betroffenen. Was hat er bislang schon erlebt und bewältigt, ohne sich dessen manchmal richtig bewusst zu sein? Dies geht über eine Betrachtung der älteren und jüngeren Krankheitsgeschichte weit hinaus und umfasst insbesondere Veränderungen, die im beruflichen und betrieblichen Ablauf, vornehmlich auch im privaten, familiären Bereich bereits stattgefunden haben und erfolgreich bewältigt werden konnten – oder bewältigt werden mussten. Solchermaßen entsteht mit dem Betroffenen ein Bild seines bisherigen Weges mit wichtigen Landmarken, Weggabelungen und Meilensteinen – und eine Erinnerung an damalige erste Überlegungen und kleine erste Schritte, die vor allen großen Veränderungen notwendig waren.

Es ist faszinierend, diese großen Veränderungen gerade im beruflichen und betrieblichen Werdegang nochmalig in Erinnerung zu bringen – Unbekanntes, Ungeahntes, Ungeübtes konnte erfolgreich angenommen und bewältigt werden, das Alltagsleben in der Fabrik und Zuhause musste doch stetig verändert und angepasst werden. Sei es der Wechsel des Wohnortes, des Landes, der Sprache, der Tätigkeit, der Arbeitszeit, der Arbeitsumgebung, der Vorgesetzten, der Organisationsebene, der Qualifikation, der Verantwortung – sei es die Heirat, die neue Elternrolle, Schulprobleme, die Pflege von Angehörigen, familiäre Verluste durch Tod, eine Rolle in Verein, Nachbarschaft oder Gemeinde.

Viele Schwierigkeiten, Hürden und Hindernisse erwiesen sich als überwindbar, neue Kräfte und Talente konnten sich entwickeln und entfalten. Wie auch in vielen Krankheitsfällen neue (Über-)Lebenskunst und komplexer Organisationssinn entwickelt werden muss, um mit zunächst fremdartigen Gegebenheiten und Strukturen fertig zu wer-

den. Wer schwerste persönliche Krisen und Belastungen dann doch tapfer überwindet, kann auch genug Selbstvertrauen entwickeln, um nochmals das teils unwegsame Terrain des Gesundheitswesens zu betreten, um Verbesserungen der Behandlung einzufordern, der eigenen Lebensqualität wegen.

Ob im Kündigungs- oder Präventionsverfahren, ob langzeiterkrankt, Unfallopfer oder Krebspatient – wichtig ist das Angebot eines zunächst irritierenden Rollenwechsels an den Betroffenen: Für uns steht er ab sofort im Mittelpunkt eines künftigen Denkens und Geschehens, gemäß dem Motto »Nichts ohne mich, nichts über mich!« – in dem vorwärtstreibenden Blickwinkel der weltweiten Bewegung von Menschen mit Behinderung, welcher durchaus universalen Charakter hat.

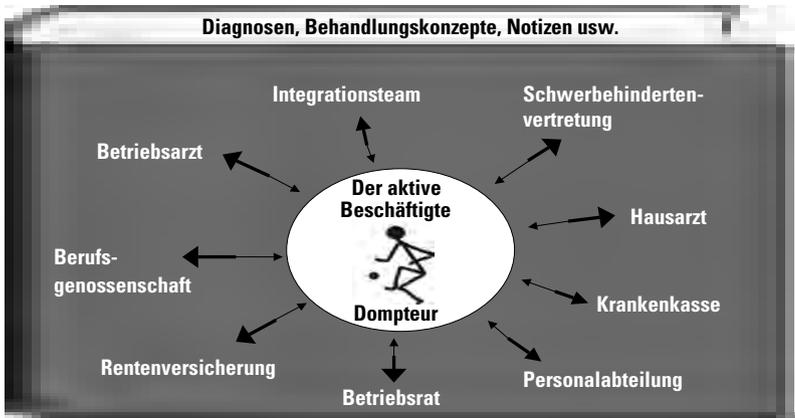
In diesem Blickwinkel, den wir offerieren, steht der Betroffene künftig als Dompteur in der Mitte der Manege des Gesundheits-Zirkus zwischen all den ganzen Prachtexemplaren von Akteuren, die ermöglichen sollen, wovon er träumt und was er wirklich will und offen ausdrücken muss: Für ihn, seine Gesundheit und Lebensqualität durch glühende Reifen zu springen! (Jeder ältere Telefonhörer bildet noch heute einen Teil dieses Rings ab, der Information, Austausch und Verabredung umfasst!) und dies mit dem nötigen Respekt voreinander und mit enger Zusammenarbeit untereinander – und auf Augenhöhe mit ihm! Geht es doch um ihn und sein Leben, seine Gesundheit! Voraussetzung hierfür: Er muss alle Beteiligten regelmäßig mit umfänglichen, aktuellen Informationen füttern. Kein Gramm darf verloren gehen, fälliger Nachschub muss gesichert und ebenso verteilt werden. Und dabei muss er, was den Stand von Informationen betrifft, alle in majestätischer Gleichheit auf gleich hohe Podeste setzen! Dann kann seine Arbeit mit diesen teuren Prachtexemplaren als Dompteur beginnen: Nicht mit der Peitsche emotionaler Erpressung, sondern mit stetiger, aufmerksamer, willensstarker Ermunterung zur engen Zusammenarbeit und der Kunst, sich mit dem sanften Hochblasen der Nüstern nachhaltigen Respekt zu verschaffen – und, wie im richtigen Zirkus, massiv geschützt und direkt unterstützt von starker, eingeübter Assistenz! Hier durch Krankenkasse, Werksarzt oder betrieblicher Interessenvertretung, allesamt mit dem Innenleben und den Abläufen im Zirkus vertraut, dazu unter gesetzlicher Schweigepflicht.

Mit der sanften Abkehr vom Verharren im Leid und der leisen Rückkehr in eine aktive Rolle mit eigenen Aufgaben und Verantwortung, aber auch mit ersten kleinen Erfolgsschritten – in unserem System kursieren

kaum Patientenordner, schon die Vorlage und Beschaffung von Unterlagen durch den Patienten selbst trägt durchweg zu seiner Aufwertung in Arztpraxen bei – kann ein spürbarer Abstand zur vorherigen Situation geschaffen werden: Die Situation verändert sich, weil er sich bewegt hat. Eine Reha-Maßnahme, eine schnellere ärztliche Abklärung, eine stufenweise Wiedereingliederung, eine erste Arbeitsplatzbegehung rückt in Sichtweite. Die Beteiligten beginnen zusammenzuarbeiten, langsam oder schneller, es gibt neue starke Verbündete und Orientierung, auf die dauerhaft zurückgegriffen werden kann. Und neue Gespräche, wann immer Bedarf besteht. Dies kann auch in die etwas andere Richtung geschehen: Betreuung bei der Rentenantragstellung, Begleitung beim Kampf um Rente, Kümmern um die Rückkehr nach Zeitrente – oder Begleitung beim Sterben in Respekt und Würde.

Wir wissen: Wer im Leid verharrt, sammelt noch Kräfte für seinen Weg.

Der aktive Beschäftigte/Patient im Betrieblichen Eingliederungsmanagement



Stärke durch Vernetzung – dokumentiert im eigenen Patientenbuch

Ein eigenes PatientInnenbuch kann die betroffenen Beschäftigten beim Betrieblichen Eingliederungsmanagement darin unterstützen, Behandlungspläne mit zu gestalten, neue Wege der Heilung zu gehen und einen guten Blick über die Entwicklung der Genesung und Eingliederung zu behalten.

Christof Hermann

Deutscher Betriebsräte-Preis 2009 – Auszeichnung für erfolgreiche Betriebsratsarbeit in Krisenzeiten

Die Zeitschrift »Arbeitsrecht im Betrieb« aus dem Frankfurter Bund-Verlag vergibt im Jahr 2009 erstmals den »Deutschen Betriebsräte-Preis«. Unter der Schirmherrschaft von Olaf Scholz, Bundesminister für Arbeit und Soziales, werden das Engagement und die erfolgreiche Arbeit von Betriebsräten in Krisenzeiten ausgezeichnet. Die Preisverleihung und die öffentliche Präsentation der Projekte erfolgen am 7. Oktober 2009 im Rahmen des »Bonner BetriebsräteTags«.

Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten steigen die Anforderungen an Betriebsräte. Doch was dem Arbeitgeber häufig ein Dorn im Auge ist, wird von der Belegschaft oft genug als selbstverständliche »Dienstleistung« angesehen. Statt Anerkennung und Bestätigung gibt es von beiden Seiten häufig nur Kritik an der Arbeit des Betriebsrates.

Genau hier will der »Deutsche Betriebsräte-Preis« ein Zeichen setzen: Ausgezeichnet und gewürdigt werden konkrete Projekte aus den Jahren 2007-2009. Bewerben können sich einzelne Betriebsratsmitglieder, komplette Gremien oder auch betriebsübergreifende BR-Kooperationen. Die Auszeichnung will Betriebsräte motivieren, sich weiter aktiv, kreativ und gestaltend für die Bewältigung von Krisen und die Erhaltung und Schaffung von vollwertigen Arbeitsplätzen einzusetzen. Gleichzeitig soll der Preis auch der Betriebsratsarbeit im Allgemeinen eine stärkere öffentliche Wahrnehmung und Anerkennung verschaffen.

Die Auswertung und Beurteilung der eingereichten Arbeiten erfolgt durch eine hochkarätig besetzte Jury. Diese ist mit insgesamt acht prominenten Vertreterinnen und Vertretern aus Gewerkschaften, Wissenschaft und ausgewiesenen Betriebsratspraktikern besetzt. Dazu zählen Dina Bösch, Mitglied des ver.di-Bundesvorstands, Klaus Franz, Vorsitzender des Konzern- und Gesamtbetriebsrats der Adam Opel AG, sowie Dietmar Hexel, Mitglied des DGB-Bundesvorstands.

Der »Deutsche Betriebsräte-Preis« ist als hochrangige Auszeichnung bewusst nicht mit einem Geldbetrag dotiert. Im Vordergrund stehen die offizielle Ehrung der Preisträger, die ausführliche Präsentation der nominierten Projekte auf dem »Bonner BetriebsräteTag« und die Publikation in der Zeitschrift »Arbeitsrecht im Betrieb« sowie die offizielle Würdigung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

**DEUTSCHER
BETRIEBSRÄTE
PREIS 2009**

»Dabeisein ist alles«?

Soweit die Rahmendaten: Doch wie werden aus Bewerbern eigentlich Nominierte bzw. Preisträger? Denn wenn auch für einige Teilnehmer das olympische Motto »Dabei sein ist alles« den Ausschlag für die Bewerbung gegeben haben mag – wer die Unterlagen ausgefüllt und weiteres erläuterndes Material zusammengestellt hat, sollte auch wissen, warum er aufs »Siegertreppchen« kommt oder auch warum nicht.

Mit dem Preis werden das Engagement und die erfolgreiche Arbeit von Betriebsräten in Krisenzeiten ausgezeichnet. »Schön formuliert« wird sich der eine oder andere gedacht haben. Doch was sind die konkreten Kriterien für die Bewertung und nach welchen Maßstäben wird die Jury ihre Entscheidung treffen? Die eingereichten Arbeiten, dies war bereits nach dem Eingang der ersten Bewerbungen schnell klar, zeugen durchweg von einer hohen Qualität der Projekte und großen Einsatzbereitschaft der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Transparenz der Bewertung

Wer diesem Einsatz der Betriebsräte gerecht werden will, so das erklärte Selbstverständnis der Preisveranstalter, muss seine Bewertungskriterien transparent und nachvollziehbar machen und sie auch offen kommunizieren. Dazu wurden vier klar abgrenzbare Kriterien entwickelt, die als Grundlage für die Bewertung dienen. Diese Kriterien sind:

- Ergebnis/Erfolg,
- Vorgehen,
- Innovationsgrad,
- Übertragbarkeit.

Auf einer Notenskala von 1 bis 5 (1 = sehr hohe Umsetzung/Erfüllung des Kriteriums, 5 = geringe Umsetzung/Nicht-Erfüllung des Kriteriums) werden dann die eingereichten Arbeiten bewertet.

1. Ergebnis/Erfolg

Als Ergebnis/Erfolg bewertet die Jury Auswirkungen des Projektes auf Beschäftigte und Unternehmen. Welchen Mehrwert und Nutzen hatte das Engagement für die jeweilige Organisation, mitwirkende Gremien bzw. Einzelpersonen? Gute Aussichten auf die sozusagen »volle Punktzahl« bei diesem Kriterium hat z.B. die Bewerbung des Konzernbetriebsrates eines großen deutschen Handelsunternehmens. Vor dem Hintergrund der drohenden Insolvenz des Konzerns und des damit verbundenen hohen zeitlichen Drucks auf die Interessenvertreterinnen und -vertreter verhandelte der KRB erfolgreich einen Sanierungspakt mit der Firmenleitung. Damit wurden vor dem Hintergrund der immer noch nicht absehbaren Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise erfolgreich beschäftigungssichernde Maßnahmen für die Belegschaft durchgesetzt.

2. Vorgehen

Ein Beispiel für effektives Vorgehen in der Interessenvertretung liefert die Bewerbung eines Betriebsrates aus einem weiteren Einzelhandelsunternehmen. Das Gremium führte bei rund 8.000 Mitarbeitern in ca. 500 Filialen eine umfassende Befragung durch. Ziel war es, dadurch qualifizierte Aussagen und Einschätzungen zur Arbeitssituation zu erhalten und auf dieser Grundlage diese nachhaltig im Unternehmen zu verbessern. Interessante Notiz am Rande: Im Rahmen der Befragung konnten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch eine Bewertung zur Arbeit des Betriebsrates abgeben. Unter den Gesichtspunkten der Kommunikation des Projektes und der Kooperation mit den Mitarbeitern und der Firmenleitung sicherlich ein wichtiger Wettbewerbsbeitrag.

3. Innovationsgrad

Unter dem Gesichtspunkt »Innovationsgrad« ist eine Bewerbung des Betriebsrates einer Wohnungsgenossenschaft mit großer Aufmerksamkeit von den Preisveranstaltern registriert worden. Bemerkenswert daran: Die Interessenvertretung wehrte sich gegen eine von der Unternehmensleitung geplante Outsourcing-Maßnahme eines firmeneigenen Handwerkservices. Dies führte nach verschiedenen Zwischenstationen

dazu, dass der zuständige Betriebsrat schließlich selbst die Abteilung übernommen hat und so für einen erfolgreichen Verbleib der Arbeitsplätze im Unternehmen sorgen konnte. Dieses sicherlich unkonventionelle Vorgehen spricht für einen hohen Grad an innovativer Herangehensweise, um ein Problem im Sinne der Belegschaft zu lösen.

4. Übertragbarkeit

Für das Kriterium »Übertragbarkeit« des Projektes auf andere Unternehmen und/oder Branchen – ganz gleich ob in Teilen oder gänzlich – lohnt der Blick auf die Bewerbung des Betriebsrats eines Motoren- und Generatoren-Herstellers. In Zusammenarbeit von Betriebsrat, Schwerbehindertenvertretung, Personalabteilung, Unternehmensführung und dem örtlichen Integrationsamt wurde eine Integrationsabteilung als Förderprojekt gegründet. Im Rahmen eines Gesamtkonzeptes zur Gestaltung des demografischen Wandels, zur Arbeitsplatzsicherung und -verbesserung für schwerbehinderte Menschen entwickelte der Betriebsrat damit ein Konzept, das Modellcharakter für andere Unternehmen hat.

Ähnliches gilt für das Projekt eines Betriebsratsvorsitzenden aus der metallverarbeitenden Industrie. Dieser erarbeitete zum Thema Sucht/Alkoholkonsum eine umfangreiche Präsentation, die auf verschiedenen BR-Versammlungen des Unternehmens gezeigt wurde. Darin wurde sehr ausführlich auf die möglichen arbeitsrechtlichen Konsequenzen durch Alkoholmissbrauch hingewiesen. Der Vortrag zeigte die Auswirkungen von Restalkohol auf das Unfallrisiko am Arbeitsplatz und rief die Belegschaft zu einem verantwortungsvollen Umgang mit dem Genuss von Alkohol auf.

2010: Fortsetzung folgt

Dies sind einige ausgewählte Beispiele aus den vorliegenden Bewerbungen zum »Deutschen Betriebsräte-Preis 2009«. Aufgrund der hohen Resonanz auf die Ausschreibung und die zahlreichen Bewerbungen wird der Deutsche Betriebsräte-Preis auch im Jahr 2010 von der Zeitschrift »Arbeitsrecht im Betrieb« ausgeschrieben. Weitere Informationen dazu gibt es unter www.deutscherbetriebsraete-preis.de.

Guido Brombach

Beteiligung von Mitarbeitern an der Softwaregestaltung

In den meisten Fällen wird die Einführung einer neuen Software in betrieblichen Organisationseinheiten top-down angeordnet. Wer kennt das nicht: Ein Softwareupdate wird angekündigt, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich mit den neuen Funktionalitäten und Schaltflächen selbstlernend auseinandersetzen. Die Unzufriedenheit seitens der Kolleginnen und Kollegen ist meist groß und wird in den meisten Fällen neben den sonstigen Arbeitsroutinen als eine erhebliche Belastung empfunden. Routinen müssen neu erlernt werden, häufig werden sogar die Arbeitsprozesse verändert, was eine Veränderung des gewohnten Workflows und damit auch eine Veränderung der eigenen Arbeit zur Folge hat. Über all diese Effekte sind sich die Programmierer von Software meist nicht im Klaren.

Bei der Auftragsvergabe und den entsprechenden Definitionen werden in der Regel nicht die Anwenderinnen und Anwender befragt, sondern nur die Geldgeber. Dabei wird Software häufig als ein Instrument der Arbeitsbewältigung und weniger als ein Werkzeug der Arbeitsorganisation verstanden. Vielleicht wegen ihrer »Stofflosigkeit« wird Software häufig unterschätzt. Fehler im Umgang mit Software werden häufig beim Nutzer selbst und viel zu selten im Softwaredesign gesucht. Und die Gestaltung von Software wird häufig viel zu technisch und viel zu wenig als eine soziale Auseinandersetzung verstanden. Dabei bezieht sich Software heute in den seltensten Fällen auf einen lokalen Rechner, sondern ist ganz häufig eine im Netzwerk laufende Anwendung, die von vielen Nutzern gleichzeitig genutzt wird und damit auf eine Reihe an Vereinbarungen angewiesen ist. Neben einem schon älteren Trend, dem kooperativen Prototyping, hat sich auch die »Open-Source-Entwicklung« und das so genannte »Enterprise 2.0« durchgesetzt, um heute beteiligungsorientiert Software zu gestalten, zu designen und zu nutzen. Ich möchte im Folgenden auf alle diese drei Ansätze im Einzelnen eingehen.

Das kooperative Prototyping (CASE-Tool-Engineering) ist die wohl älteste Methode, um Software in der Gruppe zu gestalten. Dabei wer-

den ausgehend von der grafischen Oberfläche detailliert und kleinteilig die einzelnen Funktionalitäten implementiert. Dabei ist die Funktionsfähigkeit noch nicht so wichtig wie die Auseinandersetzung der Kolleginnen und Kollegen mit der Oberfläche, der Gestaltung und ihrer Nutzung und der Konfrontation mit den sich dadurch verändernden Arbeitsabläufen. Beim kooperativen Prototyping steht ein Moderator – es muss nicht unbedingt ein Programmierer sein – an einem Rechner, der entsprechende Bildschirm wird per Beamer der gesamten Gruppe zugänglich gemacht. Durch schrittweises Vortasten, welche Funktionalität durch welchen Klick ausgelöst wird, werden die neuen Arbeitsvorgänge abgebildet und sind Produkt der Gestaltung durch die anwendenden Kolleginnen und Kollegen.

Die so entstehende Software ist in jedem Fall ein Produkt der Gruppe und als solches in der Regel auch anerkannter, was wiederum zur Folge hat, dass der Umgang mit Softwarefehlern viel produktiver ist, da sie als Folge eines Verbesserungsprozesses des selbst zu schaffenden Produktes verstanden werden.

Im Zuge der immer komplexer werdenden Programmstrukturen hat sich das kooperative Prototyping auf Dauer allerdings nicht durchsetzen können. Konnte es früher auf ganze Programmstrukturen angewendet werden, so sind heute mit dem kooperativen Prototyping-Verfahren nur einzelne Formulare, Ansichten und abgrenzbare Workflows zu gestalten.

Bei der »Open-Source-Entwicklung« wird grundsätzlich erst einmal davon ausgegangen, dass Software nie fertig ist. Sie ist immer wieder neu den Bedingungen der sich verändernden Arbeitswelt anzupassen. Dabei fällt es in der Open Source Entwicklung meist schwer, komplett neue Konzeptionen zu entwickeln, was dazu führt, dass sich die Software zwar flexibel anpassen lässt, in der Regel aber mit komplett neu zu organisierenden Arbeitsprozessen nicht zu vereinbaren ist. Open Source steht dabei für »Offene Quelle«. Das bedeutet, dass jeder, der programmieren kann, diese Software auch verändern kann. Im Prozess der beteiligungsorientierten Softwaregestaltung versucht die Open Source Entwicklung auch möglichst viele Anwenderinnen und Anwender zu beteiligen. Grundsätzlich teilt sich Softwareentwicklung in drei Phasen auf:

1. Erstellung eines Pflichtenhefts,
2. Programmierung,
3. Bugfixing.

Im »Pflichtenheft« werden alle Funktionalitäten und Wünsche der Anwender aufgenommen. Über ein Kommunikationsmedium z.B. eine Mailingliste, ein Wiki oder auch ein Webforum werden Wünsche der Anwenderinnen und Anwender gesammelt, aber auch untereinander diskutiert. Software, die so entsteht, ist häufig Teil einer sehr konkreten Problemlösung und bezieht sich weniger auf das Bereitstellen von Standardanwendungen, wie z.B. eine Textverarbeitung o.ä. – auch wenn aus dem Bereich die wohl bekanntesten Open Source Entwicklungen hervorgegangen sind, wie z.B. das Betriebssystem Linux oder auch das Office-Paket OpenOffice.org, das sich vor allem in der öffentlichen Verwaltung immer größerer Beliebtheit erfreut. Solche Open-Source-Entwicklungen können durch die hohe Beteiligung von Anwendern zu sehr komplexen Systemen wachsen, sie sind in den meisten Fällen aber sehr unkomplexe, kleine Softwarelösungen. Die Aufgabe der Softwareentwickler im Open Source Bereich ist häufig die konkrete Umsetzung der im Pflichtenheft verlangten Funktionalitäten.

Im letzten Schritt, dem Bugfixing, wird jeder potenzielle Fehler an die Programmierer gemeldet und über ein System Punkt für Punkt abgearbeitet. Die entsprechende Fehlerbehebung wird anschließend über das System der Fehlermeldenden zurückgegeben, so dass sie eine Bestätigung erhalten, dass ihre Meldung bearbeitet wurde. Ist das Pflichtenheft abgearbeitet und sind alle auftauchenden Fehler beseitigt, wird die Software versioniert, das heißt, sie hat einen mehr oder weniger stabilen Zustand erreicht und kann weiterentwickelt werden. Damit wiederholt sich der Prozess mit der Erstellung eines neuen Pflichtenhefts. Open Source Software ist meistens so gestaltet, dass sie nicht nur Beteiligungsmöglichkeiten für den Programmierer zur Verfügung stellt, sondern auch für engagierte Anwenderinnen und Anwender (z.B. Hilfetexte schreiben, Übersetzen, Testen der Software).

Der Begriff »Enterprise 2.0« bezieht sich weniger auf die partizipative Gestaltung von Software selbst, als vielmehr auf eine Unternehmenskultur weg von der hierarchischen, zentralen Steuerung und hin zur autonomen Selbststeuerung von Teams, die von Managerinnen bzw. Managern eher moderiert als geführt werden. Software selbst bekommt den Status bottom-up Prozesse zu organisieren. Dahinter steckt die Idee, Teams in lockeren Netzwerken zu organisieren. Die Software hat möglichst offen zu sein und sich jedem Arbeitsprozess flexibel anzupassen, ohne dass professionelle Programmierinnen und Programmierer erforderlich sind. Die Softwaregestaltung liegt vollkommen in den Hän-

den der Nutzerinnen und Nutzer. Die Halbwertszeit solcher Software ist meist deutlich geringer. Sie ist wertlos, sobald das Projekt abgeschlossen ist und das Team damit auseinander fällt. Software wird damit zu einer Ressource, auf deren Basis Produkte entstehen.

Grundlegend für all diese Ansätze sind zwei Annahmen:

1. Die Programmierer müssen sich selbst und die Kolleginnen und Kollegen als Wissensarbeiter verstehen. »Ein Wissensarbeiter ist jemand, der mehr über seine Tätigkeit weiß als jeder andere in der Organisation«, so Peter F. Drucker, einer der großen Managementtheoretiker der 1950er Jahre. Ausgehend von dieser Definition ist jeder im Betrieb ein Wissensarbeiter bzw. eine Wissensarbeiterin. Das heißt, die Verantwortung liegt nicht mehr in den Hierarchien, sondern bei jeder/m einzelnen Kollegin/en.
2. Einsatz von Software definiert immer auch den Arbeitsprozess. Nicht nur den eigenen, sondern auch den der Kolleginnen und Kollegen. Denn Software ist heute immer auf Netzwerke angewiesen. Selbst die Textverarbeitung greift auf Dokumente zu, die auf entfernten Laufwerken zu finden sind.

Die Konsequenz ist, dass es die One-Best-Way-Lösung nicht mehr gibt. Es gibt höchstens optimale Lösungen, und das sind letztlich die mit der höchsten Akzeptanz bei den Benutzerinnen und Benutzern. Die ist allerdings Resultat der Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer am Prozess der Systementwicklung. Den Kolleginnen und Kollegen muss klar sein, dass Software gestaltbar ist und kein starres Werkzeug. Man muss nicht mit Fehlern und Unzulänglichkeiten leben, sondern sich dafür einsetzen, dass die Software an die Arbeitswirklichkeit angepasst wird. Werden die Arbeitnehmer ernsthaft bei der Einführung neuer Software einbezogen, könnte ihre Einführung mit der gemeinsamen Erstellung des Pflichtenhefts beginnen und mit Sicherheit optimale Arbeitsprozesse hervorbringen, da jede/r Wissensarbeiter/in Experte bzw. Expertin der eigenen Tätigkeit ist.

Nick Kratzer/Wolfgang Dunkel Neue Wege im betrieblichen Gesundheitsmanagement – Das Projekt PARGEMA¹

1. Einleitung

Innerhalb weniger Jahre haben viele Unternehmen ihre Organisationsstrukturen komplett umgestellt. Ob dabei Arbeitsplätze abgebaut wurden oder neue Anforderungen hinzugekommen sind: In aller Regel ist die Arbeit nicht weniger geworden, sodass heute oft weniger Leute das Gleiche oder sogar mehr als früher leisten. Für diese Steigerung von Produktivität und Leistung sind neben längeren Arbeitszeiten auch neue Organisations- und Steuerungsformen verantwortlich. Die »permanente Reorganisation« der Unternehmen (Kratzer 2003) schafft nicht nur ein Klima der Verunsicherung und Angst, das längst auch Hochqualifizierte nicht mehr kalt lässt. Der häufig damit verbundene Personalabbau verringert auch die vorhandenen Kapazitäten und zugleich entsteht viel (Zusatz)Arbeit: Zum eigentlichen Job kommt die Integration von Systemen, Techniken, Kolleginnen und Kollegen, Kulturen etc. dazu. Auf der anderen Seite werden bei Gruppen- oder Projektarbeit, bei Zielvereinbarungen oder bei vorgegebenen Kennzahlen oder Ergebniszielen die Beschäftigten heute weitaus stärker für das Ergebnis ihrer Arbeit verantwortlich gemacht als früher. Gesteuert wird dabei oft nicht mehr direkt, also durch Anweisung von Vorgesetzten, sondern indirekt, eben durch Kennzahlen oder Vorgaben, aber auch durch die Personalbemessung, die Arbeitszeitorganisation usw.

Dies hat Folgen: Während physische Belastungen immer noch (und wieder) ein Thema sind, nehmen vor allem psychische und soziale Belastungen massiv zu. Der steigende Arbeits- und Zeitdruck, zunehmende Überlastung und Überforderung sowie längere Arbeitszeiten und

¹ Aktualisierte Fassung des Beitrags in: Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Ausgabe 2009. Frankfurt a.M.: Bund Verlag, S. 326-336.

ein höherer Anteil von als problematisch empfundenen Arbeitszeiten sind mittlerweile gut belegt (Lenhardt/Priester 2005; Ahlers/Brussig 2004; Latniak/Gerlmaier 2006; Groß/Schwarz 2006; Fuchs 2006). Diese Entwicklung schlägt sich auch in der Entwicklung arbeitsbedingter Erkrankungen nieder: Der Anteil von psychischen bzw. psychiatrischen Erkrankungen an den Arbeitsunfähigkeitstagen stieg zwischen 2001 und 2005 von 5,3 auf 10,5% (vgl. BauA 2007).

Klar ist, dass daraus neue bzw. steigende Anforderungen an den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz resultieren. Dessen entsprechende Weiterentwicklung weist aber immer noch Defizite auf:

- Mit dem Arbeitsschutzgesetz besteht die gesetzliche Grundlage für einen präventiv ausgerichteten Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Betriebe sind nach dem Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, regelmäßig *alle* Belastungsquellen und damit auch mögliche Ursachen psychischer Belastungen zu analysieren, und sie müssen entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten und deren Wirksamkeit überprüfen. Die Praxis sieht aber oft anders aus: Nach den letzten verfügbaren Zahlen hat bislang nur eine Minderheit der Betriebe eine adäquate Gefährdungsanalyse durchgeführt (vgl. Ahlers/Brussig 2004). Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen von teils massivem Widerstand der Betriebe bis etwa zu unzureichenden Kompetenzen der betrieblichen Akteure.
- Psychische Belastungen erfahren zwar – nicht zuletzt durch Projekte wie »Gute Arbeit« (IG Metall) und »Faire Arbeit« (ver.di) oder durch Veröffentlichungen der Krankenkassen (vgl. etwa DAK 2007) oder die breite Thematisierung des Burn-Out-Phänomens (vgl. dazu Schaufeli/Enzmann 1998; Burisch 2005) – eine zunehmende Aufmerksamkeit. Psychische Belastungen sind nichtsdestotrotz für viele Akteure im Betrieb ein schwieriges Thema: Wie sich Stress, Arbeitsdruck, Unsicherheit etc. auswirken, ist oft nicht wirklich klar und kann individuell sehr unterschiedlich sein; wer sich zu psychischen Folgen von Belastungen bekennt, gilt schnell als »leistungsschwach« oder »nicht belastbar« usw.
- Betriebsräte haben über Arbeitsschutz- und Betriebsverfassungsgesetz keine schlechten Möglichkeiten der Einflussnahme (etwa durch die Mitbestimmung über die Arbeitszeitregulierung). Aber Fragen von Arbeitsbelastungen, Gesundheit und Wohlbefinden bei der Arbeit sind – zumal in den Angestelltenbereichen – oft keine »vertrauten« Themen. Oder sie erscheinen angesichts anderer Fragen

(Standort-, Beschäftigungs- oder Einkommenssicherung) als weniger drängend oder sogar als »Luxusprobleme«. Zudem kommen die Betriebsräte häufig in die schwierige Rolle, Beschäftigte »vor sich selbst« schützen zu wollen (etwa indem sie auf die Einhaltung von Arbeitszeiten pochen oder die Zustimmung zu Überstunden verweigern) – und geraten so in Konflikt nicht nur mit der Unternehmensleitung, sondern auch mit den Beschäftigten selber, die sich angesichts hoher Arbeits- und Leistungsanforderungen, u.U. aber auch aus einer hohen Eigenmotivation heraus gewissermaßen »selbst« gefährden.

An dieser Konstellation aus steigenden Anforderungen und (insbesondere psychischen) Belastungen einerseits und den Umsetzungsproblemen eines darauf ausgerichteten Arbeits- und Gesundheitsschutzes andererseits setzt das Projekt PARGEMA an.

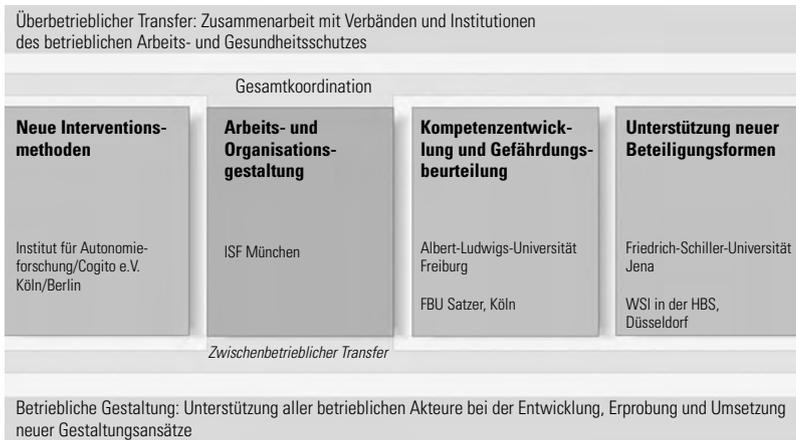
2. Das Projekt PARGEMA: Verbundpartner und Ziele

PARGEMA wird seit Juni 2006 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert (Projektträger DLR/Förderschwerpunkt: Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz) und endet im November 2009. Die sechs Verbundpartner bringen Kompetenzen und Erfahrungen aus den Bereichen Arbeits- und Organisationsentwicklung, Arbeitspsychologie (Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung und Kompetenzentwicklung), neue »reflexive« Interventionsmethoden (im Kontext »Indirekter Steuerung«) sowie Partizipation in den Verbund ein. Der Verbund kooperiert darüber hinaus mit den Projekten bzw. Fachabteilungen »Gute Arbeit« (IG Metall) und »Faire Arbeit« (ver.di).

2.1 Die Ziele von PARGEMA sind auf der *betrieblichen* Ebene

1. *Besseres Verständnis* für die Problemstellungen im Zusammenhang mit neuen Organisations- und Steuerungsformen. »Verständnis« fassen wir dabei ganz bewusst breit: Es geht einerseits um ein besseres *wissenschaftliches* Verständnis der Zusammenhänge zwischen neuen Organisations- und Steuerungsformen und physischen sowie sozio-psychischen Belastungen und Beanspruchungen. Andererseits geht es aber auch um ein besseres *praktisches* Verständnis solcher Zusammenhänge im Betrieb. Bei dieser zweiten Bedeutung von »Verständnis« geht es uns vor allem um die Sensibilisierung

Abbildung 1: Projektstruktur von PARGEMA



aller Akteure und um Möglichkeiten der Thematisierung von Fragen der Gesundheit und des Wohlbefindens im Betrieb.

2. *Unterstützung betrieblicher Projekte:* Der Projektverbund PARGEMA unterstützt durch seine wissenschaftlichen (Analyse, Moderation u.a.) und praktischen Kompetenzen (Beratung, Begleitung von Gefährdungsbeurteilungen u.a.) betriebliche Projekte, die sich aus der Perspektive des Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit den veränderten betrieblichen Rahmenbedingungen sowie Arbeits- und Leistungsbedingungen auseinandersetzen. Im Zentrum der Unterstützung stehen zwei Ziele: Zum einen sollen Belastungen möglichst frühzeitig (und regelmäßig) identifiziert und behoben werden (»Prävention«). Zum anderen sollen die Beschäftigten als Experten ihrer eigenen Gesundheit möglichst unmittelbar am betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz beteiligt werden (»Partizipation«). Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz ist Aufgabe der Unternehmen, aber gerade angesichts neuer Steuerungsformen gelingt diese Aufgabe ohne die systematische Beteiligung der Beschäftigten nicht.

2.2 Zielstellungen von PARGEMA auf der überbetrieblichen Ebene

In Betrieben werden Arbeits- und Leistungsanforderungen definiert, hier wird gearbeitet und auch gelebt, hier werden Belastungen erlebt und auch erlitten und hier sind auch die wichtigsten Institutionen für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz aufgestellt. Aber

Betriebe existieren nicht unabhängig von ihrer Umwelt. Dies gilt im Hinblick auf die Märkte und Marktanforderungen, dies gilt genauso aber auch im Hinblick auf andere Institutionen (beispielsweise der sozialen Sicherung oder des Bildungssystems) und auf gesellschaftliche Entwicklungstendenzen generell. Deshalb ist es wichtig, Fragestellungen und Ansätze nicht nur soweit wie möglich zu generalisieren und für den Transfer in andere Betriebe aufzubereiten. Neben der Um- und Durchsetzung eines präventiv auf alle Belastungsformen ausgerichteten Arbeits- und Gesundheitsschutzes geht es schließlich auch um ein Umdenken: Gerade psychische Belastungen und ihre Folgen werden gerne individualisiert und häufig auch tabuisiert. Das Umdenken hin zu einem Verständnis psychischer Belastungen als einer zu bekämpfenden negativen Begleiterscheinung neuer Steuerungsformen – wenn man so will: »moderner« Arbeit – setzt nicht nur an betrieblichen, sondern auch an öffentlichen Diskursen an. Deshalb besteht ein weiteres Ziel von PARGEMA in gezielten Inputs für fachöffentliche und eben auch öffentliche Diskurse: Veröffentlichungen, Vorträge, Poster, Vernetzung und allgemeinere Öffentlichkeitsarbeit gehören daher ebenso zu den Ziel- und Aufgabenstellungen von PARGEMA.

3. PARGEMA in den Betrieben – Fallbeispiele

In den Fallbetrieben geht es vor allem darum, exemplarisch die Zusammenhänge zwischen neuen Organisations- und Steuerungsformen und physischen sowie psychischen Belastungen zu analysieren und die betrieblichen Akteure bei darauf bezogenen Maßnahmen und Gestaltungsansätzen zu unterstützen. PARGEMA ist, mit teils unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, in insgesamt acht Fallbetrieben tätig. Die Fallbetriebe unterscheiden sich zum einen hinsichtlich der jeweiligen Problemstellungen: Die Folgen veränderter betrieblicher Rahmenbedingungen (Neue Steuerungsformen, steigender Marktdruck, anhaltende Restrukturierung) werden einerseits in »Produktionsbetrieben«, und andererseits in »Angestelltenbetrieben« aus verschiedenen Sektoren (Dienstleistungen, Industrie) untersucht und bearbeitet. Unterschiede bestehen auch im Ablauf der Projektarbeiten bzw. der Kooperation mit den betrieblichen Akteuren.

PARGEMA trifft in den Betrieben auf unterschiedliche Strukturen und Entwicklungstendenzen und eine jeweils ganz eigene Vorgeschich-

te im Arbeits- und Gesundheitsschutz. Im Folgenden werden anhand von drei Fallbetrieben beispielhaft Ansatz und Vorgehen von PARGEMA skizziert. Die Fallbeispiele werden, wie mit den Betrieben vereinbart, anonymisiert dargestellt.

3.1 Fallbeispiel »Konsumelektronik«

Der Fallbetrieb: Der Fallbetrieb ist ein Vertriebsstandort eines großen internationalen Konzerns (mit ausländischer Zentrale). Im Fallbetrieb arbeiten rund 250 Beschäftigte, überwiegend Angestellte mit mittleren oder höheren kaufmännischen Berufsabschlüssen. Die Tätigkeitsschwerpunkte sind: Marketing, Vertrieb (Außendienst), Vertriebsunterstützung und Auftragsbearbeitung. Leistungssteuerung im Fallbetrieb bedeutet: Von der Konzernzentrale werden per Businessplan monatliche Absatzziele vorgegeben, die die Außendienstmitarbeiter, die einzelnen Bereiche, aber auch die Organisation insgesamt erreichen sollen. »Was zählt, sind die Zahlen« – und wenn die Zahlen nicht erreicht werden, »bricht Hektik aus«.

Vorgeschichte: Vor dem Hintergrund sich häufender Klagen über überlastende Arbeitsbedingungen erarbeitete der Betriebsrat im Jahr 2000 einen ersten Entwurf für eine Betriebsvereinbarung zum Gesundheitsschutz, die u.a. eine Gefährdungsbeurteilung (zu psychischer Belastung) beinhaltet. Die »Betriebsvereinbarung über Regelungen zum Gesundheitsschutz« wurde 2003 – nach Drohung mit der Einigungsstelle – unterzeichnet. In der Folgezeit wurden die Aktivitäten zum Gesundheitsschutz durch Auseinandersetzungen über die Umstrukturierung des Standorts (die auch Personalabbau einschloss) zeitweise überlagert. Im Jahr 2004 wurde dann ein Dienstleister beauftragt, eine Tätigkeits- und Arbeitsplatzanalyse durchzuführen, 2005 wurde bei einem anderen Dienstleister eine Gefährdungsbeurteilung in Auftrag gegeben. Die Gefährdungsbeurteilung wurde zuerst in zwei Pilotabteilungen durchgeführt und dann 2006 auf alle Beschäftigte ausgeweitet (Online-Befragung mit einem SALSA-Fragebogen). Mit dem Ergebnis dieser Gefährdungsanalyse waren jedoch weder Personalleitung noch Betriebsrat zufrieden, so dass die Zusammenarbeit mit dem externen Dienstleister im Jahr 2006 beendet wurde.

PARGEMA im Fallbetrieb »Konsumelektronik«: Mit der im Juli 2007 beschlossenen Kooperation mit PARGEMA sollten die Aktivitäten zur Umsetzung der BV zum Gesundheitsschutz wieder aufgenommen werden. Nach einer Bestandsaufnahme und intensiven Diskussionen zwischen PARGEMA und den betrieblichen Akteuren stehen für PARGEMA zwei Ziele im Vordergrund:

- intensivere Auseinandersetzung aller Akteure mit den Bedingungen und Wirkungen indirekter Steuerung als Grundlage für ein besseres Verständnis der Arbeits- und Belastungssituation im Fallbetrieb;
- Unterstützung der betrieblichen Akteure bei der Erarbeitung und Umsetzung eines mittel- bis langfristig angelegten Konzepts zur Verbesserung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Einzelmaßnahmen dabei sollten sein: Vorbereitung und Durchführung einer verbesserten Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen; Einbeziehung *aller* Betroffenen, also auch (und anders als zuvor) der Führungskräfte und Außendienstmitarbeiter; bessere Kommunikation des Gesundheitsthemas im Betrieb.

Projektverlauf: Die Projektarbeiten haben bislang (Stand: Oktober 2009) vier Phasen durchlaufen. Die erste Phase umfasste vor allem eine Bestandsaufnahme durch Interviews mit betrieblichen Experten (Personalleitung, Betriebsrat, Betriebsärztlicher Dienst) sowie mit einzelnen Führungskräften und Beschäftigten. Ergebnis dieser Phase ist eine ausführliche Präsentation, die neben den Ergebnissen der Bestandsaufnahme auch Vorschläge für die weitere (Zusammen-)Arbeit beinhaltet. Die zweite Phase diente der Verständigung und Abstimmung innerhalb des betrieblichen Projektteams (Personalleitung, Betriebsrat, Vertreter von PARGEMA). Schwerpunkte hier waren eine Diskussionsrunde mit Personalleitung und Betriebsrat sowie ein Betriebsräte-Workshop zum Thema »Indirekte Steuerung«. Ergebnis dieser Phase ist ein abgestimmtes Konzeptpapier, das verschiedene Aktivitäten zur Umsetzung der BV beschreibt. Mit der dritten Phase begann die schrittweise Umsetzung der Einzelaktivitäten: Konzeption und Durchführung einer Informationsveranstaltung für Führungskräfte im Herbst 2008 mit dem Ziel, Führungskräfte für die Thematik »psychischer Belastungen« (unter Bedingungen von Kennzahlensteuerung und Erfolgsorientierung) zu sensibilisieren. Als vierter Schritt (ab April 2009) werden Workshops zum Thema »Prävention arbeitsbedingter Fehlbelastungen« auf Abteilungsebene durchgeführt. Hierzu wurde ein Workshop-Leitfaden ent-

wickelt, den Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen erhalten. Diese Workshops sollen regelmäßig durchgeführt werden, sie dienen der »Unterweisung«, bieten den Beschäftigten die Chance, ihrerseits auf Belastungen und Gefährdungen hinzuweisen, und sind eine Plattform für die gemeinsame Erarbeitung von Lösungs- und Gestaltungsvorschlägen.

3.1 Fallbeispiel »Kommunikationstechnik«

Der Fallbetrieb: Bei dem Fallbetrieb handelt es sich um einen Standort eines international tätigen Unternehmens mit Sitz im Ausland. Das Unternehmen ist in der jetzigen Form das Ergebnis der Zusammenführung vergleichbarer Geschäftsbereiche zweier großer Konzerne. Im Fallbetrieb arbeiten derzeit noch rund 1.500 Beschäftigte. PARGEMA befasst sich hier insbesondere mit den Arbeitsbereichen Einkauf und (interne) IT.

Vorgeschichte: Die Bildung eines neuen Unternehmens aus zwei Konzernbereichen ist der (vorläufig) letzte Schritt eines seit Jahren andauernden Umstrukturierungsprozesses, der immer wieder auch mit Personalabbau verbunden war. Gegenwärtig gilt noch eine Beschäftigungsgarantie, aber das Unternehmen hat bereits angekündigt, weiter Personal abbauen zu wollen. Die Zukunft des Standortes gilt insgesamt als nicht gesichert: Die Spekulationen reichen von einer relativ optimistischen Perspektive bis zum Szenario der Standort-Schließung. Neben Unsicherheit ist Überlastung der zweite zentrale Belastungsfaktor. Diese ist einerseits Ergebnis steigender Anforderungen (u.a. erzeugt ja auch die Integration zweier Unternehmen erhebliche Zusatzarbeit) und andererseits von zu knappen Ressourcen: Reorganisation und Personalabbau der Vergangenheit machen sich hier negativ bemerkbar.

PARGEMA im Fallbetrieb »Kommunikationstechnik«: Die Gesundheitsexpertin des Betriebsrats wandte sich 2007 an PARGEMA mit der Bitte um Unterstützung. Aus ihrer Sicht ist es dringend erforderlich, sich mit den psychischen Belastungen durch Überlastung, vor allem aber auch Unsicherheit auseinander zu setzen. Mit der Hilfe eines Unterstützerkreises aus Betriebsleitung, Sozialberatung, Betriebsärztlichem Dienst sowie Schwerbehindertenbeauftragter gelang es in der Folge, gemeinsam mit PARGEMA ein Pilotprojekt zu starten. Ausgehend von einem exemplarischen Ansatz (deshalb auch »Pilotprojekt«) soll eine

möglichst breite Auseinandersetzung mit den Belastungen durch die gegenwärtige Arbeits- und Beschäftigungssituation erreicht werden. Im Kern geht es darum, die »sozialen und psychischen Kosten« solcher tiefgreifender Reorganisationsprozesse zu analysieren, zu verdeutlichen und schließlich so weit möglich auch zu bearbeiten. Im Rahmen dieses Pilotprojekts will PARGEMA insbesondere

- die Sichtweise der Betroffenen erfassen und ansatzweise auch gegenüber dem Management repräsentieren (»Sprachrohrfunktion«);
- ein exemplarisches Profil der gegenwärtigen Arbeitsanforderungen und Gesundheitsbedingungen erarbeiten und
- darauf aufbauend die wichtigsten Gestaltungsfelder benennen und alle Beteiligten bei der Entwicklung von Maßnahmen unterstützen.

Die Beschäftigten sollen nicht nur *in* die Analyse selbst einbezogen werden, sondern auch *über die* Analyse in Fragen des Gesundheitsschutzes. Die Projektarbeiten konzentrieren sich zunächst vor allem auf die Arbeitsbereiche »Interne IT« und Einkauf, da beide Arbeitsbereiche als besonders (negativ) von der bisherigen Entwicklung und gegenwärtigen Situation betroffen eingeschätzt wurden.

Projektverlauf: Der offizielle Startschuss für das Pilotprojekt fiel im November 2007 mit der Kick-Off-Sitzung des Lenkungsausschusses. Daran schloss sich im Dezember 2007 zunächst eine erste Bestandsaufnahme über Expertengespräche an. Den Kern der bisherigen Projektarbeiten bildeten quantitative und qualitative Analysen der Arbeitsbedingungen, der Belastungssituation, der Wahrnehmung von Unsicherheit u. a. in den ausgewählten Abteilungen. Die quantitative Analyse erfolgte über einen arbeitspsychologischen Fragebogen zu »Arbeitsorganisation und Befinden« (im Rahmen von PARGEMA entwickelt und durchgeführt von der Universität Freiburg). Im Mittelpunkt der qualitativen Analyse standen Intensivinterviews mit Beschäftigten, die natürlich, genauso wie die Teilnahme an der Befragung, freiwillig waren. Die Analysearbeiten wurden im Februar 2008 begonnen und im Juni 2008 abgeschlossen. Dem Ansatz von PARGEMA entsprechend waren die Analysearbeiten eingebettet in insgesamt drei Veranstaltungen: Vor Beginn der Analyse wurde das Projekt vorgestellt und mit den Beschäftigten diskutiert. Nach der Auswertung der Ergebnisse wurden die wichtigsten Ergebnisse im Rahmen einer Feedback-Veranstaltung präsentiert und diskutiert. Insgesamt wurden fünf Expertengespräche und acht Intensivinterviews mit Beschäftigten durchgeführt: Von den rund 45 verteilten

Fragebögen wurden 31 ausgefüllt (Rücklaufquote: 66%). Die Ergebnisse sind in einem ausführlichen Bericht (sowie in einer Kurzfassung) zusammengefasst. Auf der Basis der Analysen und der Feedbackworkshops wurden Maßnahmenvorschläge erarbeitet und dem Steuerkreis übergeben – zu deren Umsetzung es allerdings nicht kam: Im Herbst 2008 wurde bekannt, dass der Standort bis auf einen Bereich aufgelöst wird. Der im April 2009 unternommene Versuch, wenigstens für diesen Bereich die Aktivitäten fortzusetzen, scheiterte.

Die wohl wichtigste Maßnahme ist die Vorbereitung einer ganzheitlichen Gefährdungsanalyse am Standort. Dieses Vorhaben wird von PARGEMA in zweifacher Weise unterstützt: Die Bereitstellung, Kommunikation und Diskussion der Analyseergebnisse ist ein Beitrag zur *Durchsetzung* einer Gefährdungsanalyse; die bisherigen Ergebnisse sowie die im Verbund vorhandene Fachkompetenz sind ein Beitrag zur *Umsetzung* einer Gefährdungsanalyse, die sich aus PARGEMA-Perspektive einerseits speziell auch mit der Wahrnehmung und Wirkung von Unsicherheit und den sozio-psychischen Kosten tiefgreifender Reorganisationsprozesse befassen und andererseits die Beschäftigten explizit einbeziehen und ihnen eine Plattform für die eigenen Bewältigungsformen bieten sollte.

3.1 Fallbeispiel »Kontaktteile«

Der Fallbetrieb: Der Fallbetrieb ist ein mittelständisches Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie. Es stellt Kontaktteile verschiedener Art her, die in Produkten vor allem der Automobil- und der Computerindustrie zum Einsatz kommen. Kennzeichnend ist eine hoch standardisierte Massenproduktion verbunden mit einer hohen Fertigungstiefe und der Kombination verschiedener Kompetenzen (Walzen, Stanzen, Galvanisieren) in einem Haus. Das Unternehmen hat 750 Beschäftigte, von denen etwa 550 an einem Hauptstandort arbeiten. Obwohl mittlerweile fast schon die Hälfte der Beschäftigten Angestellte sind, ist das Unternehmen strukturell und kulturell noch ganz eindeutig ein »Produktionsbetrieb«: Angestelltenbereiche und Produktion sind räumlich nicht weit voneinander entfernt und ein Großteil der Angestellten arbeitet vergleichsweise »produktionsnah«.

Vorgeschichte: Die Ausweitung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf den Bereich psychischer Belastungen wurde seit etwa 2000 vom Betriebsrat vorangetrieben. Über den Gang zur Einigungsstelle konnte

vom Betriebsrat die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung, bei der auch psychische Belastungen thematisiert werden, durchgesetzt und in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden. Eine erste solche Gefährdungsbeurteilung fand 2005 statt.

PARGEMA im Fallbetrieb »Kontaktteile«: Die Kooperation mit PARGEMA wurde Ende 2006 von Seiten des Betriebsrates gesucht. Es hatte sich gezeigt, dass die Gefährdungsbeurteilung des Jahres 2005 noch Defizite in der Durchführung der Erhebung (mangelhafte Kommunikation vor, während und nach der Mitarbeiterbefragung), insbesondere aber in der Maßnahmenableitung und -umsetzung aufwies. Zudem führte eine gewisse Häufung schwerer Erkrankungen im Kollegenkreis zu einer gesteigerten Sensibilität für Fragen der Gesundheit. Über die Kooperation mit PARGEMA sollte

- eine weitere Institutionalisierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements und
- eine stärker beteiligungsorientierte Durchführung der nächsten Gefährdungsbeurteilung erreicht werden.

Im Frühjahr 2007 konnte das Einverständnis der Geschäftsleitung für die Kooperation mit PARGEMA gewonnen werden.

Projektverlauf: Im Sommer 2007 wurde eine Basisfallstudie durchgeführt (Einzelinterviews mit Führungskräften und Gruppendiskussionen mit Beschäftigten, schriftliche Expertenbefragung zum Stand des Arbeits- und Gesundheitsschutzes), die zum einen Hinweise zu Belastungsschwerpunkten gab, zum anderen den Entwicklungsbedarf des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes aufzeigte. Dieser war durch fragmentierte Zuständigkeiten bei Gesundheitsfragen und eine weiterhin bestehende Orientierung am klassischen Arbeits- und Gesundheitsschutz gekennzeichnet. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse wurde dann zum einen die Mitarbeit von PARGEMA in einem Lenkungskreis etabliert, der sich um die Restrukturierung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes kümmert. Zum anderen wurde eine zweite Gefährdungsbeurteilung durchgeführt, in die zusätzliche Fragen zum Bereich psychischer Belastungen aufgenommen wurden.

Im Sommer 2008 und Herbst 2008 wurden die Ergebnisse der GB in jeder Abteilung den Beschäftigten vorgestellt und mit diesen diskutiert. Ab Herbst 2008 sollen dann zwei Handlungsfelder in Kooperation mit Pargema bearbeitet werden: In dem ersten Handlungsfeld geht es

um die Reduzierung von Umgebungsbelastungen (Hitze und Lärm) – die Aktivitäten dieses Handlungsfeldes werden sich mit dem Problem auseinandersetzen, wie es dem betrieblichen Gesundheitsmanagement gelingen kann, die Geschäftsleitung davon zu überzeugen, dass kostenintensive Lösungswege beschritten werden (wie etwa der Einbau einer Klimaanlage). In dem zweiten Handlungsfeld geht es um die Reduzierung psychischer Fehlbelastungen. Als verbreitete Stressfaktoren wurden in der Gefährdungsbeurteilung überhöhter Termindruck und mangelhafte Ablauforganisation genannt. In einem Pilotbereich soll versucht werden, die Ablauforganisation so zu gestalten, dass Termindruck und Störungen im Arbeitsablauf abgebaut werden können. Die Aktivitäten von PARGEMA im Fallbetrieb »Kontaktteile« liegen seit Jahresende 2008 allerdings weitgehend auf Eis, da sich das Unternehmen aufgrund hausgemachter Probleme (Fehlentscheidungen, Missmanagement), aber auch der Folgen der Finanzkrise, in einer prekären Situation befindet.

4. Ausblick

Die bisherigen Arbeiten von PARGEMA haben zweierlei gezeigt: Mit der »permanenten Reorganisation« der Betriebe und dem überall wachsenden Marktdruck sind Unsicherheit und Überlastung zur Begleitmusik »moderner« Arbeit geworden. Die Suche nach Antworten auf die damit verbundenen Herausforderungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz ist, trotz aller Erfolge und Positivbeispiele (vgl. dazu IG Metall Projekt Gute Arbeit 2007), sicher erst am Anfang. Aber gerade die Erfolge und Positivbeispiele – auch aus den PARGEMA-Fallbeispielen – zeigen, dass der Erfolg einzelner Initiativen oder punktueller Projekte mittelfristig auch davon abhängt, dass – oder ob – sie Teil eines verstetigten Prozesses sind: Die Antwort auf die Dynamik der Leistungsanforderungen und Organisationsentwicklung liegt ihrerseits in einer permanenten Auseinandersetzung mit den Anforderungen und Zumutungen der gegenwärtigen Entwicklung. Und dies setzt verstetigte Strukturen und Institutionen voraus, die quasi permanente Gelegenheiten der Auseinandersetzung, der Thematisierung und Verständigung bieten. Allerdings wird, wie zwei der Fallbeispiele zeigen, die Organisationsentwicklung dabei selbst zu einer immer schwierigeren Rahmenbedingung – zumindest solange es nicht gelingt, den Arbeits-

und Gesundheitsschutz auch als einen Baustein der Auseinandersetzung mit einer extremen Organisationsdynamik, von (Teil-)Betriebs-schließungen oder Schließungsdrohungen weiterzuentwickeln (z.B. im Sinne einer »vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung«).

Literatur

- Ahlers, E./Brussig, M. (2004): Gesundheitsbelastung und Prävention am Arbeitsplatz – WSI-Betriebsrätebefragung 2004, in: WSI-Mitteilungen 11/2004, S. 617-624.
- BauA 2007: Volkswirtschaftliche Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen. Berechnungen durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, fortlaufend.
- Burisch, Matthias (2005): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung, 3. Auflage, Berlin: Springer.
- DAK (2007): DAK Gesundheitsreport 2007.
- Fuchs, T. (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht der Erwerbstätigen, INQA-Bericht 19, herausgegeben von der Geschäftsstelle der Initiative neue Qualität der Arbeit, Berlin/Dortmund/Dresden 2006.
- Groß, H./Schwarz, M. (2006): Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, Dortmund.
- Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin.
- Latniak, Erich/Gerlmaier, Anja, 2006: Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg: zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. Internet-Dokument, Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. IAT-Report, Nr. 2006-04
- Lenhardt, U./Priester, K. (2005): Flexibilisierung – Intensivierung – Entgrenzung: Wandel der Arbeitsbedingungen und Gesundheit. In: WSI Mitteilungen, 58. Jg., Heft 9, 2005, S. 491-497.
- Schaufeli, Wilmar B./Enzmann, Dirk (1998). The Burnout Companion to Study and Practice. A Critical Analysis, London: Taylor & Francis.

Kurt Nöhmayer

Neue Arbeit in Sicht?

Arbeit und Arbeitsfähigkeit in Zeiten der Krise

Arbeitsfähigkeit beschreibt Ilmarinen als das Potenzial eines Menschen, »eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen, funktionalen Kapazität ins Verhältnis gesetzt werden zur Arbeitsanforderung. Beide Größen können sich verändern und müssen alters- und altersadäquat gestaltet werden.« (Ilmarinen 2007: 7)¹ Doch welche Arbeit ist damit gemeint? Wie hat sich unsere Arbeit in den letzten Jahrzehnten verändert? Wie haben sich Menschen, ihre Fähigkeiten und Bedürfnisse in dieser Zeit verändert? Brauchen wir eine andere Arbeit, um die Herausforderungen der Zukunft bewältigen zu können?

Wirtschaft und Arbeitswelt sind seit Jahren einem massiven Wandel unterworfen. Dieser Wandel, der auf unterschiedlichem Niveau und in verschiedener Intensität praktisch in allen Weltregionen stattfindet, kann mit einem Übergang von einer regionalen Produktions- in eine globalisierte Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft beschrieben werden. Zu den Kennzeichen dieses Wandels zählen ein enormer technischer Fortschritt (besonders im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien), Globalisierung, weltweite Arbeitsteilung, geänderte soziale Bedingungen – wie z.B. wachsende Ungleichheit in Einkommens- und Vermögensverteilung, veränderte Arbeits- und Familienmodelle sowie Migration (Aiginger u.a. 2006: 3ff. sowie Steiner u.a. 2004: 4). Dieses »Szenario« wird begleitet von zwei Effekten, deren Wirkungen ähnlich intensiv wie auch unausweichlich sind. Dies ist einerseits ein steigender Handlungsbedarf in Fragen des ökologischen Gleichgewichts (Schlagworte wie Klimawandel, Treibhausgase, Ressourcenverknappung, Artensterben, Gletschersterben, steigende Meeresspiegel

¹ Mit »altersgerecht« ist das jeweilige – meist höhere – Alter von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gemeint. Der Begriff »altersgerecht« bezieht sich vor allem auf den Prozess des Alterns. Damit ist verständlich, dass eine »altersgerechte Arbeit« bereits bei jungen Arbeitnehmern beginnt. (Czeskleba et al.: 7)

etc.) wie andererseits die demografischen Veränderungen (Schlagworte wie Überalterung der Gesellschaft, Generationenvertrag, Frühpensio- nierung etc.). Was die ökologischen Rahmenbedingungen einer indus- triellen Wirtschaft betrifft, so weist Dennis Meadows² eindringlich dar- auf hin, dass die durch Bevölkerungswachstum und Industrialisierung hervorgerufenen Effekte deutliche Auswirkungen auf das ökologische Gleichgewicht der Erde haben werden (Meadows 2009). Beide Effekte, Demografie und Klimawandel, stellen einerseits für Unternehmen und ihre Mitarbeiter, andererseits für die Systeme der sozialen und gesund- heitlichen Sicherheit eine drängende Herausforderung dar.

Die durch die Hypothekarkreditkrise in den USA ausgelöste Krise der globalen Finanz- und Realwirtschaft wirft ein neues Licht auf die- se Fragen, besonders auf zentrale Themen wie Wirtschaftswachstum und Beschäftigung. Sie scheint darüber hinaus geeignet, die oben beschriebenen Effekte zu verstärken. Das Wirtschaftswachstum der vergangenen Jahrzehnte war die erfolgreiche Antwort auf die soziale Krise des 19. Jahrhunderts und die Beschäftigungskrise am Beginn des 20. Jahrhunderts. Sie bildete das Fundament des Wiederaufbaus der Nachkriegszeit (Blazejczak 1998: 1).

Wiewohl eine Vielzahl positiver Effekte mit dem Wirtschaftswachstum der letzten Jahrzehnte verbunden sind, kann eine alarmierende Zunah- me negativer Effekte für Mensch und Natur und ein entsprechender Handlungsbedarf schwer geleugnet werden. Der Klimawandel bzw. die deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen sind stellvertretend zwei Effekte, die in engem Zusammenhang mit der Arbeits- und Wirtschafts- welt stehen. So wird die 12-Monats-Prävalenz von psychiatrischen Erkrankungen für Personen zwischen 18 und 65 Jahren innerhalb der Europäischen Union (EU) auf 27% geschätzt.³ Zu den häufigsten Erkran- kungen zählen Angststörungen, depressive Erkrankungen, somato- forme Erkrankungen sowie Alkohol- und Drogenmissbrauch (Gartlehner 2009: 266). Dafür gibt es vor allem zwei Erklärungen: erstens die Zunahme der Inzidenz/Prävalenz durch wachsende Belastungen im All- tag, Wegfall sozialer Strukturen sowie die zunehmende Arbeitsbelastung und zweitens die verbesserte Diagnostik (Abbau von Tabus im Umgang mit psychiatrischen Erkrankungen durch bessere Diagnoseinstrumen-

² Herausgeber des legendären Berichts an den Club of Rome.

³ Mit anderen Worten: 27% der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter leiden innerhalb eines Jahres an einer psychischen Erkrankung.

te, mehr Kompetenz der Ärzteschaft sowie zunehmende Bereitschaft zur Akzeptanz psychiatrischer Erkrankungen) (ebd.: 267).

Seit der Veröffentlichung des Berichts an den Club of Rome (Meadows 1972) weisen eine wachsende Zahl von Studien und Erfahrungsberichten auf die dramatischen Veränderungen des ökologischen Systems und die Dringlichkeit entsprechender Maßnahmen in Bezug auf Produktion und Konsum hin. Es stellt sich daher die Frage, ob die gängigen Konzepte von Beschäftigungs- und Wachstumssicherung ausreichende Antworten auf diese Herausforderungen sind (siehe dazu Kromp-Kolb 2009). Schulmeister zufolge hat die Krise »systemischen« Charakter und bedeutet das Ende des Finanzkapitalismus in der heutigen Form. Er geht von einer Verschlechterung der (Über-)Lebensbedingungen und einer dadurch erforderlichen Neuordnung des »Spiels Wirtschaft« aus (Schulmeister 2009: 1). »Der Übergang zu einer neuen Wirtschaftsordnung, deren Rahmenbedingungen (Anreizsysteme) das Gewinnstreben auf realwirtschaftliche Aktivitäten lenken, wird mehrere (vermutlich viele) Jahre dauern. Denn jene Ideologie, welche den Finanzkapitalismus wissenschaftlich legitimiert, der Neoliberalismus, wurde in den letzten drei Jahrzehnten zum gesellschaftspolitischen Paradigma. Seine Hegemonie über die Köpfe der Eliten in Wirtschaftswissenschaft, Medien und Politik kann nur in einem langwierigen ›Rückzugsprozess‹ überwunden werden.« (ebd.: 12f.). Erste Schritte eines solchen Rückzugsprozesses aus den Extremformen des Neoliberalismus sind beispielsweise in der Diskussion um Manager-Gehälter, Provisionen und Regulierungen des Finanzmarkts erkennbar. Noch fraglich ist, ob entsprechende Maßnahmen mittel- und längerfristig auch Auswirkungen auf Arbeitsinhalte und -organisation in den Unternehmen haben werden. Bereits seit den 1980er und 1990er Jahren wird das Phänomen der Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Beschäftigung durch Produktivitätsfortschritte, Mikroelektronik und Biotechnologie diskutiert. Während aus neoliberaler Sicht in dieser Entwicklung eher der Übergang von einer arbeitnehmerzentrierten Industriegesellschaft in eine unternehmerische Wissensgesellschaft (Arbeitnehmer als Unternehmer) erkannt wird, weisen kritische Kreise (Schlagwort: »jobless growth«)⁴ auf neuere Ansätze der Arbeit in Form einer Stärkung des dritten Sektors hin.

⁴ Das Phänomen des »Jobless Growth« kann seit den 1980er Jahren beobachtet werden. Geringen Zuwächsen des BIPs (infolge technischen Fortschritts

Konzepte für »Neue Arbeit« (wie z.B. von Fritjof Bergmann) sind gefordert, wichtige Beiträge für eine nachhaltige Lösung von Fragen der Beschäftigung, Verteilung und Ökologie (Pühringer 2009: 204) zu liefern. Das Konzept der »Mischarbeit«, also der Verbindung von Erwerbsarbeit mit anderen Formen relevanter, unbezahlter Arbeit beispielsweise stellt den Versuch einer »sozial-ökologischen Reformstrategie« dar, um wirtschaftliche Effizienz, ressourcenschonende Produktion, umweltgerechten Konsum und soziale Gerechtigkeit miteinander zu verbinden (Stocker u.a.). Aus diesem Blickwinkel kann die Stärkung der Sozialstaatlichkeit im Sinne eines innovativen Ausbaus des europäischen Sozialmodells neben der Verbesserung der Umweltbedingungen als ein wesentlicher Baustein im Sinne eines »größeren gesellschaftlichen Designs« gesehen werden (Stocker u.a.: 38).⁵

Einen weiteren Hinweis auf mögliche Entwicklungen der Arbeit liefert die Theorie der langen Wellen von Kondratieff. Demnach verlagern sich die Erfolgsfaktoren von Unternehmen und Volkswirtschaften in Zukunft von produktivitätsbestimmenden Kompetenzen und Wettbewerbsfaktoren hin zu immateriellen, weichen Faktoren wie »Zusammenarbeit, Einsatzbereitschaft, Freundlichkeit, Kreativität, Angstfreiheit, Solidarität und Verantwortungsbewusstsein« (Nefiodow 2006: 86f.). Natürlich können solche Szenarien nur eine grobe Sichtweise einer möglichen Zukunft skizzieren. Die eingangs zitierten technischen, sozialen und globalen Veränderungen fordern allerdings von Unternehmen wie Erwerbstätigen Anpassungsprozesse, um den zunehmend komplexen Herausforderungen gerecht zu werden. Aus der Praxis der beruflichen

und steigender Produktivität) stehen zunehmende Arbeitslosenquoten gegenüber. (Aichhorn 2005)

⁵ Als Beispiel für die unterschiedliche Wirkung verschiedener Krisenmaßnahmen vergleicht Schulmeister die Strategien Österreichs und Schwedens in der Krise der 1930er Jahre: »In Österreich war der Bau der Großglocknerstraße oder der Höhenstraße eine ›Verzweigungsmaßnahme‹ der Politik am Tiefpunkt der großen Depression. In Schweden hat man zur gleichen Zeit den Wohlfahrtsstaat aufgebaut mit dem Ziel, sich die Welt lebenswerter einzurichten, und dies hat nicht nur wegen der Zunahme der öffentlichen Nachfrage bzw. der Transferleistungen die Wirtschaft stabilisiert, sondern auch aus sozial-psychologischen Gründen: Die Bürgerinnen und Bürger konnten Vertrauen haben, dass die Politik auf einem Gesamtkonzept beruht, das die Lebensbedingungen nachhaltig verbessern würde. Diese Zuversicht stärkte den Konsum, aber auch den sozialen Zusammenhalt: Schweden hat die Krise der 1930er Jahre nicht mitmachen müssen.« (Schulmeister 2009: 38)

Rehabilitation ist feststellbar, dass die Anpassungsbereitschaft von Personen oftmals an eigene wie auch an die Grenzen der Leistungsfähigkeit von Unternehmen stößt. Dies betrifft Fragen der physischen und psychischen Anforderungen bzw. Leistungsfähigkeit, Fragen der geografischen und beruflichen Mobilität sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine besondere Rolle nimmt die Frage des demografischen Wandels ein. Erfolgreiche Veränderungsprozesse bedürfen einer möglichst breiten Beteiligung auf betrieblicher wie auch auf volkswirtschaftlicher Ebene und damit einhergehend eines hohen Empowerments⁶ aller Erwerbstätigen.

Die Situation der älteren Erwerbstätigen

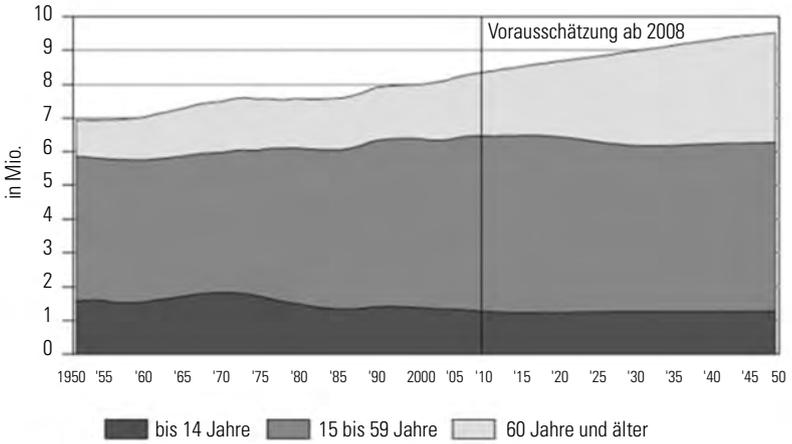
Ein besonderes Augenmerk verdienen Personen, die der zunehmend größer werdenden Gruppe der »Älteren« am Arbeitsmarkt zuzurechnen sind. Während Österreich bei den allgemeinen Arbeitsmarktdaten im europäischen Vergleich mit einer Arbeitslosenquote von 4,3% (BMASK 2009.06) auch in der Krisenzeit deutlich unter dem Schnitt der EU 27 von 8,9% liegt und die Zielvorgaben des Europäischen Rates von Lissabon hinsichtlich der Beschäftigungsquote insgesamt erfüllt, gestaltet sich die Situation älterer Beschäftigter am Arbeitsmarkt nach wie vor schwierig (Sozialpartner 2008).

Die demografische Veränderung ist eine der Ursachen dafür. Nach den Prognosen von Statistik Austria ist grundsätzlich von einem weiteren Wachstum der österreichischen Bevölkerung bis zu einer Einwohnerzahl von ca. 9,5 Mio. Menschen im Jahre 2050 auszugehen (Statistik Austria 2009). Während die Gesamtbevölkerung zunimmt, wird die Zahl der potenziell Erwerbstätigen relativ konstant bleiben. Die Altersstruktur der Gesamtbevölkerung weist für diesen Zeitraum eine Verlagerung zur Gruppe der älteren Personen auf (Abbildung 1). Diese Veränderung findet natürlich ihren Niederschlag in der Arbeitswelt. Bis zum Jahr 2020 wird der Anteil der älteren Erwerbstätigen (45 Jahre und älter) auf ca. 40% ansteigen (Abbildung 2). Der zunehmende Anteil älterer Erwerbstätiger an allen Beschäftigten rückt die Beschäftigungsquote, also den Anteil älterer Personen an der Gesamtzahl der Beschäftigten, in den Mittelpunkt. Mit einer Beschäftigungsquote von 41,0% bei den

⁶ Siehe dazu: Schmölzer 2005.

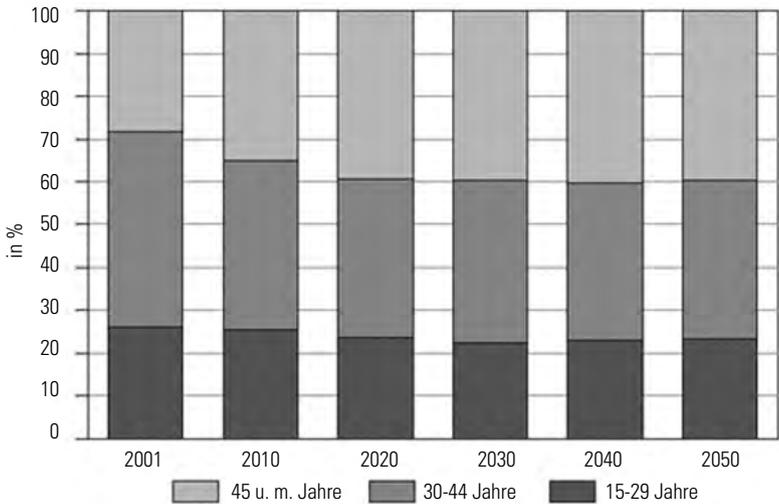
Abbildung 1: Bevölkerung nach breiten Altersgruppen 1950-2050

(mittlere Variante)



Quelle: Statistik Austria, 28.10.2008

Abbildung 2: Altersstruktur der Erwerbspersonen 2001 bis 2050



Quelle: Statistik Austria

älteren Arbeitnehmern für 2008 (BMASK 2009.04) hat sich die Situation gegenüber den letzten Jahren zwar deutlich verbessert. Um allerdings das 2001 in der EU festgesetzte politische Ziel (»Stockholm-Ziel«) einer Erwerbsquote von 50% (BMWA 2008) in Österreich erreichen zu können, werden noch wesentliche Anstrengungen erforderlich sein. Mittelfristig sollte eine Verbesserung der Erwerbsquote der Älteren mit einem kostenneutralen bzw. positiven Effekt auf das öffentliche Budget aufgrund höherer Steuereinnahmen und Sozialversicherungsbeiträge verbunden sein (WKO 2008/09: 14).

Die aktuelle Krise erfordert kurzfristige Maßnahmen für den Erhalt und die Schaffung neuer Arbeitsplätze, besonders auch für ältere Erwerbstätige. Doch sichert der Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen alleine bereits eine höhere Beschäftigungsquote?⁷ Projekte der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung sowie der beruflichen Rehabilitation weisen darauf hin, dass eine hohe Beschäftigungsquote nur dann gewährleistet werden kann, wenn es gelingt, die Arbeitsfähigkeit einer Person über den gesamten Verlauf der Lebensarbeitszeit sicherzustellen. Maßnahmen, die erst bei der Gruppe älterer Personen beginnen, erreichen dieses Ziel oftmals nicht. Arbeitsfähigkeit beschreibt, wie bereits erwähnt, das Potenzial eines Menschen, »eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen« (Ilmarinen 2007: 7).

Aus der Sicht individueller Erwerbsbiografien bedeutet die Sicherung der Arbeitsfähigkeit daher eine stetige Anpassung (alters- und altersadäquat) von konkreten Arbeitsanforderungen an die laufenden Änderungen von individuellen Ressourcen und Fähigkeiten. Mit einer speziellen Informationstagung zum Thema »Lebensphasenorientierung in der BGF« lenkt das Netzwerk der betrieblichen Gesundheitsförderung erstmals die Aufmerksamkeit auf diese Tatsache.⁸

Die Erfahrungen aus der Praxis der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung sowie der beruflichen Rehabilitation zeigen, dass in einer besseren Bewältigung von Anpassungsleistungen, die aufgrund betrieblicher oder individueller Anforderungen erforderlich sind, Entwicklungspotenziale für Unternehmen wie auch Erwerbstätige

⁷ Sinngemäß nach Ilmarinen: »Arbeit alleine erhält die Arbeitsfähigkeit nicht« (Ilmarinen 2008).

⁸ 14. Informationstagung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung in Österreich, 1. Oktober 2009, WIFI St. Pölten.

ge schlummern können. So kann beispielsweise in der Begleitung von beruflichen RehabilitandInnen erkannt werden, dass neben den bisher am Arbeitsmarkt verwerteten Fähigkeiten oft noch weitere Ressourcen vorhanden sind, die durch entsprechende Um- und Aufschulungen die Erwerbsfähigkeit wieder sichern können und darüber hinaus eine Bereicherung des Lebens der betroffenen Person sein können (Stichwort: »Es tut gut, wieder gebraucht zu werden.«) Die Konzentration auf Fragen der Einkommenssicherung macht es oft für Beschäftigte schwer, die Notwendigkeit einer gesundheitsbedingten Veränderung des eigenen Erwerbslebens ausreichend früh wahrzunehmen bzw. rechtzeitig erforderliche Schritte einzuleiten. Eine stärkere Betonung der Einkommenssicherung in der Arbeitslosenversicherung verbunden mit der Unterstützung betrieblicher Prozesse für die Gestaltung eines alters- und alternsgerechten Erwerbslebens wären zwei wichtige Bausteine für eine flexiblere und gesundheitsförderliche Gestaltung von Erwerbsbiografien. Rahmenbedingungen, die derartige Wandlungsprozesse auf individueller, betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene unterstützen, sind ein wesentlicher Faktor für die Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Erwerbstätiger und sichern Potenziale (Erfahrung, Wissen und soziale Kompetenzen) älterer Personen im Sinne des Sozialkapitals von Unternehmen und Wirtschaft (Freude 2007: 7).

Berufliche Laufbahn, Flexibilität und Wiedereinstieg

Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung,⁹ Unfallverhütung und Berufskrankheitenbekämpfung, arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Prävention leisten unverzichtbare Beiträge zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz. Mit der so genannten Lissabon Strategie haben sich die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union im Jahr 2000 darauf verständigt, die Union zum wettbewerbs-

⁹ Entsprechend der Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union umfasst die betriebliche Gesundheitsförderung alle »gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden: Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung sowie Stärkung persönlicher Kompetenzen.« (Netzwerk BGF 2009)

fähigsten, dynamischsten und wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.¹⁰ In ihren Mitteilungen zur Frühjahrstagung des europäischen Rates 2005 streicht die EU-Präsidentschaft die Notwendigkeit einer erhöhten Anpassungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Unternehmen sowie der Flexibilität des Arbeitsmarktes hervor. Kennzeichen einer solchen Strategie sind unter anderem die Anhebung des Beschäftigungsniveaus (insbesondere älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer), verbesserte Sozialschutzsysteme zur Bewältigung von Veränderungen, Berücksichtigung des demografischen Wandels, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von erwerbsfähigen Personen und Unternehmen, Qualifikation (insbesondere lebensbegleitendes Lernen) sowie mobilere Arbeitskräfte (EU-Kommission 2005: 8f.). Mit Hilfe der Flexicurity-Strategie wird angestrebt, der Beschäftigungssicherheit einen bevorzugten Stellenwert einzuräumen. Mehr als drei Viertel aller europäischen Arbeitnehmer anerkennen die Notwendigkeit eines oder mehrerer Wechsel des Arbeitgebers im Verlauf eines Berufslebens (EU Kommission 2007: 3f.). Angesichts einer zunehmenden Flexibilisierung des Arbeitsmarktes gewinnt die Berücksichtigung individueller Erwerbskarrieren (Lebensphasenorientierung) an Bedeutung.

Den Bemühungen um eine notwendige Flexibilisierung im Erwerbsverlauf stehen wenig institutionalisierte Instrumente zur Unterstützung von Veränderungen des Karriereverlaufs entgegen. »Die fehlende Institutionalisierung von Tätigkeits- und Berufswechseln dürfte nicht nur zur Folge haben, dass individuelle Strategien schwer zu realisieren sind, sondern auch, dass die Betroffenen viel zu spät über Alternativen zu ihrer aktuellen Berufstätigkeit nachzudenken beginnen. Doch gerade Tätigkeits- und Berufswechsel vor dem Auftreten arbeitsbedingter Erkrankungen oder Berufskrankheiten können Folgekosten senken und das Erwerbsleben verlängern. Viele dürften derzeit arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen mangels Alternativen schlicht verdrängen oder hinnehmen. Durch die Institutionalisierung von Laufbahnoptionen

¹⁰ Schlussfolgerungen des Vorsitzes – Europäischer Rat (Lissabon) 23. und 24. März 2000, http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00100-r1.d0.htm. Zur Diskussion der Wachstumsziele siehe: Hinterberger u.a. 2009.

könnten sie sich ein Gesundheitsbewusstsein wohl eher leisten.« (Flecker et al. 2008 : 1)

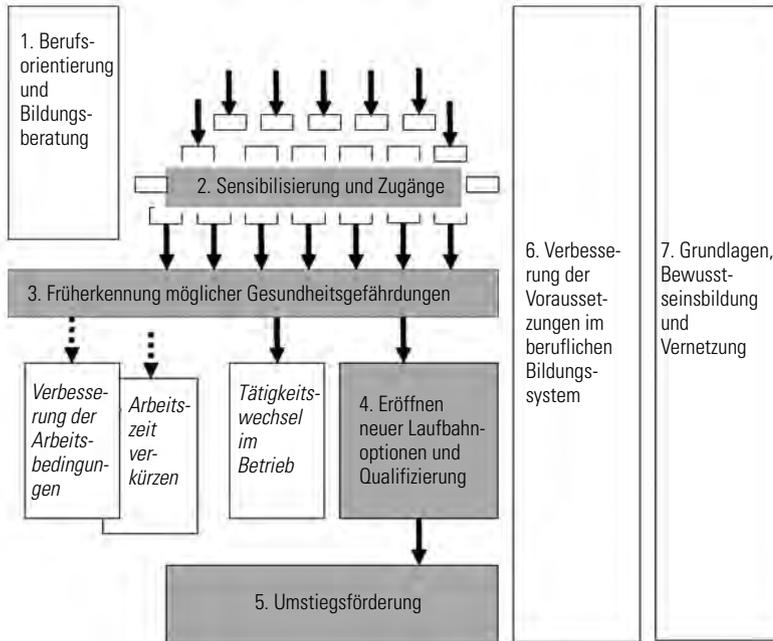
Theorie, empirische Studien und praktische Projekte zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit unterstreichen die Notwendigkeit einer Lebenszyklus-, alters- und altersgerechten Sichtweise des Erwerbslebens und daraus resultierende primäre und sekundäre Prävention (Ilmarinen 2005: 100ff., Blumberger u.a. 2004 sowie Geißler-Gruber u.a. 2005). In ihrem Bericht über die Beschäftigung in Europa bestätigt die europäische Kommission neben dem lebensbegleitenden Lernen eine stärkere Betonung von begleitenden, beschäftigungspolitischen Maßnahmen, die sich am Lebenszyklus der Erwerbstätigen orientieren (EU Kommission [2] 2007: 10f.).

Anhaltend schwierige gesundheitliche und/oder sozioökonomische Bedingungen sind – vor allem bei älteren Erwerbstätigen – oftmals Ursache, vorzeitig aus dem Arbeitsleben ausscheiden zu wollen bzw. zu müssen. Diesem Umstand steht ein demografisch bedingt veränderter Umgang mit den Zugangsbestimmungen zur IV/BU-Pension (Invaliditäts- bzw. Berufsunfähigkeitspension) gegenüber. Von 62.513 Anträgen auf IV/BU-Pension im Jahr 2006 konnten 25.379 im Sinne der Antragstellenden Person erledigt werden.

Für viele wurde bereits vor der Antragstellung vom Bundessozialamt und/oder anderen Einrichtungen gutachterlich ein gewisses Ausmaß der Behinderung festgestellt. Sind betroffene Personen vor der Antragstellung mit der »Begründung der Krankheit« befasst, so macht es ein gegebenenfalls ablehnender Bescheid der Pensionsversicherung erforderlich, sich wieder mühsam mit dem Aufbau der Arbeitsfähigkeit beschäftigen zu müssen. Neben dem Arbeitsmarktservice (AMS) leisten verschiedene Institutionen, wie z.B. Bundessozialamt (BSB), Pensionsversicherung (PV), Allgemeine Unfallversicherung (AUVA), Gebietskrankenkassen (GKK), Arbeitsinspektorat (AI), die Sozialpartner, Projekte sowie Arbeitsassistenzen verschiedener Träger wertvolle Beiträge, um einen gesundheitsbedingten Ausfall zu verhindern bzw. Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen in dieser Situation zu begleiten.

Für Betroffene, Personalverantwortliche, Personalvertretung und alle mit der Betreuung befassten Personen stellen sich Fragen wie: Wie lange ist die Ausübung des aktuellen Berufs ohne gesundheitliche Schäden noch möglich? Gibt es gesundheitlich verträglichere, berufliche Alternativen? Welche Qualifikationen sind dafür erforderlich? Ist

Abbildung 3: »Gesunde Berufswege«



Flecker u.a. 2008: 3ff.

eine Qualifikation so viele Jahre nach dem letzten Schulbesuch möglich sowie ausreichend Lern- und Anpassungsfähigkeit für einen neuen Beruf vorhanden? Welche finanziellen Konsequenzen sind mit einem Berufswechsel verbunden? usw.

Das Konzept »gesunde Berufswege« erkennt – abgesehen von der ersten Berufsorientierung vor dem Berufseinstieg – eine Reihe von Interventionsbereichen entlang einer Erwerbsbiografie, die für einen beruflichen Wechsel im Sinne des Erhalts bzw. der Förderung der Arbeitsfähigkeit geeignet sind (siehe Abbildung 3). Hierbei kommt der Früherkennung möglicher Gesundheitsgefahren sowie den entsprechenden Folgemaßnahmen besondere Bedeutung zu. Die Studie »Gesunde Berufswege« führt exemplarisch einige Maßnahmen und Projekte in Österreich und anderen europäischen Ländern an, die Menschen bei einem gesundheitsbedingten Berufswechsel begleiten. Dazu zählen u.a. das Projekt »Service Arbeit und Gesundheit«, das

Projekt »Workfit« in Niederösterreich,¹¹ »Horizonte 40+« in Wien,¹² die »Tiroler Laufbahnberatung«,¹³ das deutsche Projekt »Mein nächster Beruf«,¹⁴ das Projekt »Humane Arbeitswelt«,¹⁵ das Projekt PFLGEfit¹⁶ für Angehörige des stationären Pflegedienstes, BAUfit¹⁷ der AUVA, das schwedische Projekt GALAXEN,¹⁸ ein vom deutschen Ministerium für Bildung und Forschung gefördertes Projekt zur »Laufbahngestaltung im Handwerk in kleinen deutschen Betrieben«¹⁹ sowie das Projekt »Chancen im Beruf«.²⁰ Einige dieser Projekte konnten im Regelprogramm der Sozialversicherungsträger aufgenommen werden, andere lieferten als Modellprojekte für einen befristeten Zeitraum wertvolle Hinweise. Die Betreuung von Menschen im Sinne eines Erhalts und der Förderung der Arbeitsfähigkeit bedarf zweifelsohne einer intensiveren Berücksichtigung von Lebenszyklen und Lebenslinien von Erwerbstätigen.

Arbeitsbewältigungs-Coaching und Empowerment

Die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung wird auch in Zukunft von einer hohen Anpassungsleistung in den Erwerbsbiografien, von wechselnden Anforderungen, mehr Flexibilität und Mobilität geprägt sein. Der ganze Mensch ist gefordert, und das, wenn möglich, ein ganzes Erwerbsleben lang. Ist das möglich? Aristoteles definierte Berufung als jenen Kreuzungspunkt, wo sich die Talente einer Person mit den Bedürfnissen der Welt treffen (Kaiser o.J.). So simpel diese Anregung ist, so schwer scheint sie oftmals für Individuen und Unternehmen zu realisieren. Viele Faktoren sind erforderlich, um eine Situation herstellen zu

¹¹ siehe dazu www.workfit.at

¹² siehe dazu <http://www.equal-blickwechsel.at/dt/modul-horizonte.htm>

¹³ siehe dazu <http://www.zukunftszentrum.at/schwerpunkte/laufbahnberatung>

¹⁴ siehe dazu <http://www.iga-info.de/index.php?id=105>

¹⁵ siehe dazu <http://www.humane-arbeitswelt.at/>

¹⁶ siehe dazu <http://www.equal-aeiou.at/> – Link Pflgefit

¹⁷ siehe dazu http://www.auva.at/portal/index.html?ctrl:cmd=render&ctrl:window=auvaportal.channel_content.cmsWindow&p_menuid=8391&p_tabid=3

¹⁸ siehe dazu http://www.arbeitundalter.at/index.php?option=com_content&task=view&id=200&Itemid=37 bzw. <http://www.galaxenbygg.se>

¹⁹ siehe dazu http://www.ag-kmu.de/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=51

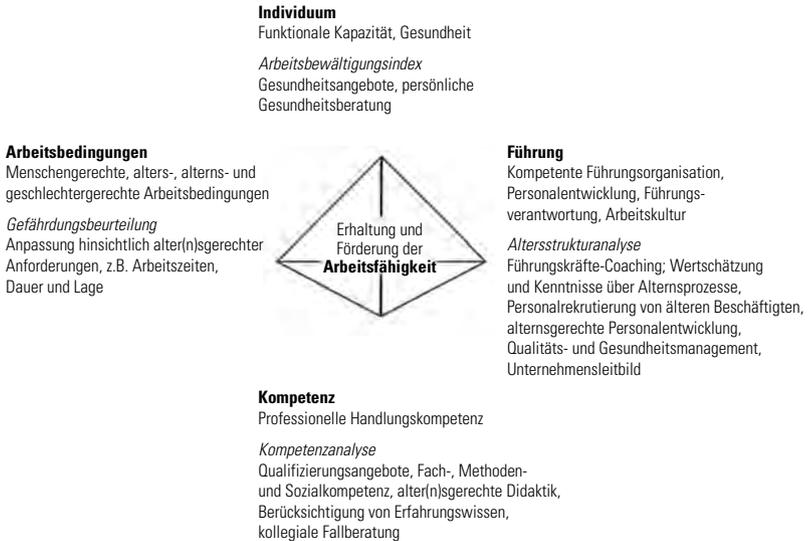
²⁰ ein Projekt der Firma Mentor im Auftrag des Arbeitsmarktservice

können, im Verlauf eines Erwerbslebens jene Talente und Qualitäten leben und einbringen zu können, die dem jeweiligen Alter entsprechen. Darüber hinaus muss noch berücksichtigt werden, dass auch Unternehmen ständig und oft kurzfristig gefordert sind, ihre Leistungen aufgrund von Änderungen des Markts oder der Technologien zu verändern. Diese komplexe Anforderung an Veränderung rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie solche individuellen und betrieblichen Anpassungsprozesse im Sinne einer Win-Win-Situation gestaltet werden können.

Das Konzept des Arbeitsbewältigungscoachings (AB-C), das auf den Gedanken des finnischen Fördermodells der Arbeitsfähigkeit beruht, liefert dafür wertvolle Beiträge (Inqa 2009). Es ist ein spezielles Instrument der Gefährdungsbeurteilung, das »frühzeitig eine Nicht-Passung von Arbeitsanforderungen und individuellen funktionellen Kapazitäten identifiziert. Die Vorhersagekraft in Bezug auf drohende Gesundheitsbeeinträchtigungen bis hin zu Erwerbsunfähigkeit ermöglicht Prävention. Die Wirksamkeit des Vier-Ebenen-Interventionsmodells zur Erhaltung und Förderung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit ist wissenschaftlich belegt.« (Geißler-Gruber u.a.; Mainz 2005: 39). Entlang der Frage: »Was können wir gemeinsam tun, damit ich gesund und gern bis zum gesetzlichen Pensionsalter arbeiten kann?« werden sowohl betriebliche als auch eigene Handlungsfelder besprochen. Auf der Ebene des Unternehmens sind dies menschengerechte, alters-, alterns- und geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen sowie eine kompetente Führungsorganisation, Personalentwicklung, Führungsverantwortung und Arbeitskultur. Auf der Ebene des Individuums sind dies die funktionale Kapazität und Gesundheit sowie die professionelle Handlungskompetenz der Person. Die Ergebnisse der Beratungsgespräche werden anonymisiert, aggregiert und dienen in dieser Form weiteren Entwicklungsschritten einer gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitssituation. Die ausgewogene Berücksichtigung individueller und betrieblicher Faktoren sichert eine umfassende Sichtweise über die tatsächliche Situation im Unternehmen sowie eine hohe sozialpartnerschaftliche Akzeptanz (Abbildung 4).

Erfahrungen im Umgang mit dem AB-C zeigen, dass der betriebliche Alltag oder enge Führungskonzepte oftmals keine Gelegenheit bieten, andere als die bekannten Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu berücksichtigen. Im Verlauf eines Arbeitsbewältigungsgesprächs kommt immer wieder zutage, wie wertvolle Kapazitäten, Kreativität und Motivation von Mitarbeitern verloren gehen. Expertinnen und

Abbildung 4: Fördermodell der Arbeitsfähigkeit



Quelle: modifiziert nach Ilmarinen in Why WAI? 2007, S. 20

Experten des Arbeitsbewältigungscoachings erkennen darüber hinaus aus der betrieblichen Praxis, dass diese Form der Beratung geeignet ist, eine demokratische Grundhaltung im Unternehmen zu fördern und damit eine Beteiligung aller am betrieblichen Geschehen zu sichern (Empowerment). Gerade in Krisenzeiten sind Ideen, Kreativität und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wichtiges Element, um sich an neue Wege herantasten zu können.

Einen anderen Aspekt beleuchtet das genossenschaftliche Experiment von Mondragón.²¹ Es zeigt beispielsweise, dass eine intensive Beteiligung von Mitarbeitern mit entsprechenden begleitenden Maßnahmen Unternehmen in die Lage versetzt, stürmischen Zeiten besser zu widerstehen. Die international tätige Unternehmensgruppe aus dem spanischen Baskenland umfasst mittlerweile mehr als 103.000 Personen und wird als die erfolgreichste Industriegenossenschaft weltweit bezeichnet. Zu den Spielregeln der Mondragón-Ökonomie zählen

²¹ Siehe dazu: Wicht 2009: 42ff. sowie den Beitrag von Eberhard Ulich in diesem Band.

- der freie Beitritt für alle, die sich mit den Grundprinzipien des Assoziationsvertrags einverstanden erklären,
- eine demokratische Organisation – »eine Person, eine Stimme«, die die gleichberechtigte Mitwirkung auf betrieblicher Ebene sichert,
- die Beteiligung der Beschäftigten am Produktivvermögen und an der Geschäftsführung,
- Lohnsolidarität, je nach Kooperative von absoluter Lohngleichheit bis zu einer maximalen Einkommensspanne von 1 : 6,
- Verpflichtung zur Reinvestition von Nettogewinnen in der Region,
- die finanzielle Teilhabe am Unternehmen,
- Geld und Kapital dienen bevorzugt der Schaffung neuer Arbeitsplätze und der Entwicklung der Region – sie sind kein Selbstzweck.

Neben der Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können verschiedene Formen des Grundeinkommens einen breiteren Ansatz im Hinblick auf Empowerment und neue Formen der Arbeit bilden. Wenngleich seit vielen Jahren eine umfangreiche Diskussion um das Grundeinkommen geführt wird, fehlt es dennoch an fundierten empirischen Befunden, um mögliche Auswirkungen auf Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit ableiten zu können. Für den Zeitraum von 2008 bis 2009 findet in diesem Zusammenhang in Otjivero-Omitara, einem kleinen Dorf in Namibia, unter der Bezeichnung »Basic Income Grant« (BIG) ein interessantes Projekt statt. In diesem international getragenen Projekt erhalten alle Personen unter 60 Jahre ein garantiertes Grundeinkommen, unabhängig von ihrer sozialen und ökonomischen Lage. Ein Zwischenbericht liefert interessante Ergebnisse aus arbeitsmarktpolitischer Sicht (Haarmann et al. 2009). Neben positiven sozialen und gesundheitlichen Effekten war eine deutliche Zunahme der Beschäftigung sowie des Einkommens (ohne Grundeinkommen) zu erkennen. Insbesondere war eine intensive Zunahme privatwirtschaftlicher Initiative zu diagnostizieren. Während die Kriminalität insgesamt und Eigentumsdelikte speziell deutlich abnahmen, stiegen die Aktivitäten im Bildungsbereich.

Dieser erste positive Bericht wirft einige Fragen auf: Unter welchen Bedingungen sind solche Ergebnisse nachhaltig erzielbar? Sind diese Ergebnisse nur in Entwicklungsländern erzielbar? Wären ähnliche Versuchsanordnungen auch in technisch hoch entwickelten Staaten geeignet, entsprechende Ergebnisse zu erbringen? Können auch ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer oder Personen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen an diesen Entwicklungen partizipieren?

Arbeitsmarktpolitische Entwicklungen

Letztlich ist erst ein Maßnahmen-Mix verschiedener Politikbereiche in der Lage, dauerhaft zu einer höheren Beschäftigungsquote älterer Personen und letztlich zu einer höheren Lebensqualität zu führen. Die Österreichischen Sozialpartner entwickelten 2007/08 einen Aktionsplan für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer (Sozialpartner 2008) sowie unter dem Titel »Arbeitsmarkt – Zukunft 2010« ein Maßnahmenpaket zur Deckung des Fachkräftebedarfs und zur Jugendbeschäftigung (Sozialpartner 2007). Sie enthalten Vorschläge für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention sowie für begleitende Maßnahmen zur Anpassung von Rahmenbedingungen (steuerlich, rechtlich, Bildung, etc.), um einen längeren Verbleib im Erwerbsleben sicherzustellen. Neben Maßnahmen für den Erhalt von Gesundheit und Leistungsfähigkeit, der Vermeidung von Fehlanreizen und laufenden Investitionen in das berufliche Wissen und Können nennt der Aktionsplan die Förderung einer altersgerechten Arbeitsorganisation in den Betrieben als erforderlich.

Das Regierungsprogramm der 24. Gesetzgebungsperiode bekennt sich angesichts der internationalen Finanzkrise grundsätzlich zu einer »sozialen und ökologisch nachhaltigen Marktwirtschaft«, in der wirtschaftliche Freiheit, Leistung, soziale Sicherheit und fairer Wettbewerb als Fundamente die Wirtschafts- und Sozialordnung sowie Beschäftigung und Wohlstand für die Menschen in Österreich gewährleisten sollen. Insbesondere sollen jene Maßnahmen prioritär behandelt werden, die das größte Wachstumspotenzial und den höchsten Beschäftigungseffekt haben (Regierungsprogramm 2008: 7f.).

Im Kapitel Umwelt verweist das Regierungsprogramm darauf, dass Klimaschutzmaßnahmen substantielle Beiträge für die Schaffung neuer Arbeitsplätze leisten können. Ebenso sind Maßnahmen angeführt, die sich mittelbar oder unmittelbar auf die konkrete Arbeitssituation auswirken können. Dazu zählen u.a. umweltorientierte Beschaffungspolitik der öffentlichen Hand, Forcierung und Abstimmung der Umsetzungsarbeiten zur Umgebungslärm-Richtlinie, Abstimmen und Verabschieden einer Strategie zur Reduktion der Feinstaubemissionen sowie Fertigstellung eines nationalen Programms zur Vermeidung von Luftschadstoffen, Implementierung der EU-Regelungen REACH und GHS in nationales Recht (Regierungsprogramm: 75ff.). Den aktuellen Maßnahmen der Finanz-, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik ist es aus heu-

tiger Sicht gelungen, einen Großteil der durch die Finanzkrise ausgelösten Effekte abzufangen. Ob damit auch die langfristigen Fragen des demografischen Wandels bzw. der Umwelt- und Klimafragen gelöst werden, wird von manchen Experten bezweifelt. Dafür wären Maßnahmen erforderlich, die geeignet sind, verschiedene politische Ziele gleichzeitig anzustreben. Das aktuelle Regierungsprogramm weist explizit keine Maßnahmen aus, in denen versucht wird, politische Ziele relevanter Ressorts für Arbeitsmarkt-, Umwelt-, Gesundheits- und Sozialpolitik gemeinsam zu erreichen.

Zusammenfassung

Angesichts einer nach wie vor kritischen Arbeitsmarktsituation in den meisten europäischen Ländern sowie der Krise mancher Branchen erscheint die Frage sinnvoll, inwieweit neben den erfolgreichen Strategien der Arbeitsmarktverwaltung auch interdisziplinäre Projekte der Arbeitsmarktpolitik mit besonderer Berücksichtigung der Schwerpunkte Arbeitsfähigkeit und ökologischer Kriterien in der Lage sind, wichtige Hinweise für eine Sicherung von Beschäftigung, der Beschäftigungsquote älterer Personen sowie ökologischer und sozialer Faktoren zu liefern. Synergien im Bereich von Arbeitsmarktpolitik, Wirtschaft, demografischer Wandel, soziale Bedingungen und Ökologie sind zweifelsohne ein ausreichender Anreiz dafür. Die Evaluation ähnlicher Projekte aus den 1980er Jahren zeigt zumindest, dass die getätigten Förderkosten langfristig zu einem guten Beschäftigungserfolg führen können. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass innerhalb von weniger als einem Jahr nach Ablauf des Projekts die neuen Beschäftigungsverhältnisse Mehreinnahmen der Sozialversicherungsträger sowie des Finanzministeriums verursachten, die die getätigten Fördermittel überstiegen (Fehr-Duda u.a. 1995: 17ff.).

Aufgrund bisheriger Erfahrungen erscheinen Arbeitsbewältigungscoaching, verschiedene Modelle des Empowerment und die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie eine lebenszyklusorientierte Vorgehensweise essentielle Bausteine künftiger Projekte zu sein. Entsprechend der Philosophie des Gründers von Mondragón, des Jesuitenpaters José Maria Arizmendiarieta (Don José), bedarf es einer nachhaltigen Ausbildung und funktionierender sozialer Beziehungen, um soziale und wirtschaftliche Visionen Realität werden zu las-

sen (Wicht: 42). Eine qualifizierte Beteiligung von Menschen im Rahmen solcher Veränderungsprozesse kann auf jeden Fall ein wichtiger Beitrag dazu sein. Sie fördert das Empowerment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, trägt nachhaltig zur Gesundheit bei (Schmölzer 2005: 31), sichert den Erfolg von Unternehmen (Beck u.a. 2006: 174ff.) und liefert darüber hinaus wertvolle Beiträge für das Sozialkapital einer Region (Gehmacher u.a. 2006). Letztlich ist sie ein wichtiger Beitrag für eine humane Lebens- und Arbeitswelt, in der neben ökonomischen Kriterien vor allem Basiswerte des Lebens²² (Grün 2009) wieder mehr im Mittelpunkt stehen.

Literatur

- AEIOU (2002-2005): Arbeitsfähigkeit Erhalten für Individuen, Organisationen und Unternehmen, www.equal-aeiou.at, ein Projekt der europäischen Gemeinschaftsinitiative Equal, Wien.
- Aichhorn, Leo F. (2005): Arbeitslosigkeit trotz Wirtschaftswachstum – Der Aufschwung kommt, Jobsorgen bleiben! in: Energy Info, Energie Institut an der Johannes Kepler Universität Linz, Nr. 8/2005.
- Aiginger, Karl/Tichy, Gunther/Walterskirchen, Ewald (2008): WIFO Weißbuch – Mehr Beschäftigung durch Wachstum auf Basis von Innovation und Qualifikation, Studie des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung im Auftrag von Wirtschaftskammer Österreich, Bundesarbeitskammer, Österreichischem Gewerkschaftsbund und Landwirtschaftskammer Österreich, WIFO – Wien.
- Beck, Thomas A./Dreyer, G. (2006): Unternehmenskultur und Sozialkapital, in: Gehmacher et al.
- BGF Netzwerk – Europäisches Netzwerk betrieblicher Gesundheitsförderung (2009): Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union (1997), www.netzwerk-bgf.at, 2.8.2009.
- Blaziejczak, J. (Hrsg.) (1998): Zukunftsgestaltung ohne Wirtschaftswachstum? Ergebnisse eines Workshops des DIW im Auftrag von Greenpeace Deutschland. DIW Diskussionspapier Nr. 168, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin 1998 in: Hinterberger u.a. 2009, S. 29.
- Blumberger, Walter/Keppelmüller, Peter/Niederberger, Karl/Paireder, Karin (2004): Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit – Eine Analyse präventiver, begleitender, akuter und nachsorgender Strategien und

²² Als die vier Kardinaltugenden erkennt Platon im 4. Jahrhundert vor Christus Gerechtigkeit, Tapferkeit, Maß und Klugheit. Die drei spirituellen Werte der christlichen Tradition sind Glaube, Hoffnung und Liebe (Grün 2009: 12f.).

- Interventionen zur Erhaltung und Förderung der Arbeitsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen in Österreich, Institut für Berufs- und Erwachsenenbildungsforschung an der Johannes Kepler Universität Linz, Linz/Wien.
- BMASK – Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (Hrsg.) (2009): Invalidität im Wandel, Verlag Manz 2009.
- BMASK – Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009: 4): Arbeitsmarktdaten Ältere (50 und älter), Jahresdurchschnitt 2008, APF Team – Sektion Arbeitsmarkt vom 29.4.2009.
- BMASK – Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2009: 6): Aktuelle Arbeitsmarktlage, Juni 2009.
- Brie, André (2002): Zukunft der Arbeit: Eine alternative Agenda für Vollbeschäftigung«, in: UTOPIE kreativ, H. 137 (März), S. 206-221 und <http://www.linksnet.de/de/artikel/18044> in: Pühringer, Judith: HAUPTSACHE (ERWERBS)ARBEIT?! Für eine nachhaltige, qualitätsvolle und alternative Arbeitsmarktpolitik, in: Hinterberger 2009.
- Czamay, Doris (2005): Service Arbeit und Gesundheit – Endbericht, BBRZ, Wien.
- Czeskleba, Renate/Maurer, Susanne/Reifinger, Ingrid (o.J.): Ältere ArbeitnehmerInnen – Das Verborgene Gold im Unternehmen, Arbeit altersgerecht gestalten, ÖGB Referat für Humanisierung, Technologie und Umwelt
- EU Kommission (2005): Mitteilung von Präsident Barroso im Einvernehmen mit Vizepräsident Verheugen: Zusammenarbeit für Wachstum und Arbeitsplätze – ein Neubeginn für die Strategie von Lissabon
- EU Kommission (2007): Mitteilung der Kommission an das EU Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss sowie den Ausschuss der Regionen: Gemeinsame Grundsätze für den Flexicurity-Ansatz herausarbeiten – Mehr und bessere Arbeitsplätze durch Flexibilität und Sicherheit, Brüssel
- EU Kommission [2] (2007): Kernaussagen des Berichts über die Beschäftigung in Europa, Brüssel
- Fehr-Duda, Helga/Frühstück, Brigitte/Lechner, Ferdinand/Neudorfer, Peter/Reiter, Walter/Riesenfelder, Andreas (1995): Arbeitsplätze fördern statt Arbeitslosengeld bezahlen – Die Wirkung des Beschäftigungsprogramms Aktion 8000, eine Studie im Auftrag des AMS Österreich durchgeführt vom Institut für L&R Sozialforschung, Wien.
- Flecker, Jörg/Mairhuber, Ingrid/Vogt, Marion (2008): Gesunde Berufswege – Konzept für die Institutionalisierung von Laufbahnoptionen in präventiver Absicht, Machbarkeitsstudie im Auftrag des BMSK, FORBA Wien.
- Freude, Gabriele/Hasselhorn, Hans-Martin (2007): Why WAI? Der Work Ability Index im Einsatz für Arbeitsfähigkeit und Prävention – Erfahrungsberichte aus der Praxis, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund-Dorstfeld.
- Gartlehner, Gerhard (2009): Gibt es internationale Erklärungsmodelle für den Anstieg psychiatrischer Erkrankungen? in: BMASK, S. 265ff.

- Geißler-Gruber, Brigitta/Frevel, Alexander/Geißler, Heinrich/Kucera, Sabrina (2005): Partizipative Entwicklung alter(n)sgerechter Berufsverläufe und Karriere-Modelle in Unternehmen, Projektbericht Wien.
- Geißler-Gruber, Brigitta/Geißler, Heinrich/Frevel, Alexander/Tempel, Jürgen (2005): Gesunde Beschäftigte und gute Servicequalität in der ambulanten Pflege – Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit (Hrsg.), Mainz.
- Grün, Anselm (2009): Werte – Geleitwort von Pater Anselm Grün, in: Netzwerk.
- Haarmann, Claudia/Haarmann, Dirk/Jauch, Herbert/Shindondola-Mote, Hilma/Natrass, Nicoli/Niekerk, Ingrid van/Samson, Michael (2009): Making the difference! The BIG in Namibia – Basic Income Grant Pilot Project, Assessment Report, April 2009, www.bignam.org (vom 18.10.2009).
- Hinterberger, Friedrich/Hutterer, Harald/Oman, Ines/Freytag, Elisabeth (Hrsg.) (2009): Welches Wachstum ist nachhaltig? Ein Argumentarium, Lebensministerium.
- Ilmarinen, Juhani (2005): Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union, Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Ministry of Social Affairs and Health and Juhani Ilmarinen, Helsinki.
- Ilmarinen, Juhani (2007): in: Freude/Hasselhorn
- Ilmarinen, Juhani (2008): Die Herausforderung, www.grauundschlau.at, Homepage der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Vorarlberg zum Thema Generationenmanagement, 2.8.2008.
- Initiative Neue Qualität der Arbeit – INQA (2009): Arbeitsbewältigungs-Coaching® – Neue Herausforderungen erfordern neue Beratungswerkzeuge, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAUA), Dortmund
- Kaiser, Alexander (o.J.): Berufung, Kommunikation und Coaching – http://www.wi.wu-wien.ac.at/~kaiser/wmvo/lo-artikel_kaiser.pdf
- Kromp-Kolb, Helga (2009): Welches Wachstum lässt der Klimawandel zu? in: Hinterberger u.a. 2009
- Meadows, Dennis (2009): Priorities for Reducing the Use of Energy and Materials, Vortrag am 3.9.2009 gehalten im Rahmen des European Support Centre des Austrian Chapter of the Club of Rome; Folien erhältlich unter www.clubofrome.at.
- Meadows, Dennis/Meadows, Donella/Zahn, E./Milling, P. (1972): Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart.
- Nefiodow, Leo A. (2006): Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, 6. überarbeitete Auflage, Sankt Augustin.
- Netzwerk »Älter werden. Zukunft haben!« (2009): Ein Projekt der oberösterreichischen Sozialpartner und des Landes Oberösterreich in Kooperation mit ö. AkteurInnen (Hrsg.), Linz.

- ORF (2009): Journal-Panorama, Radiobeitrag in Ö1 des ORF, Österreichischer Rundfunk vom 4.8.2009.
- Regierungsprogramm für die XXIV. Gesetzgebungsperiode von 2008-2013.
- Schmölzer, Susanne (2006): Empowerment: Die Philosophie der menschlichen Stärken, in: Sichere Arbeit, Heft 5, S. 28ff.
- Schulmeister, Stephan (2009): Die neue Weltwirtschaftskrise – Ursachen, Folgen, Gegenstrategien, in: Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft Nr. 106, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (Hrsg.), Wien.
- Service Arbeit und Gesundheit: www.servicearbeitgesundheit.at sowie als Modul der Equal-Entwicklungspartnerschaft AEIOU – Arbeitsfähigkeit Erhalten für Individuen, Organisationen und Unternehmen www.equal-aeiou.at (AEIOU 2002-2005).
- Sozialpartner (2007): Arbeitsmarkt – Zukunft 2010, Vorschläge der Sozialpartner für ein Maßnahmenpaket zur Deckung des Fachkräftebedarfs und zur Jugendbeschäftigung, Wien 2.10.2007.
- Sozialpartner (2008): Aktionsplan für ältere ArbeitnehmerInnen, Sozialpartner ÖGB, WKO, AK, IV – Wien am 23. 4.2008.
- Statistik Austria (2009): Bevölkerungsprognosen, http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html vom 31.7.2009.
- Steiner, Karl/Egger-Subotitsch, Andrea/Weber, Maria E. (2004): Individuelle Lebenslagen von RehabilitandInnen: Erfolgsaspekte der sozialen und beruflichen Rehabilitation, ABIF – Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung im Auftrag des AMS Österreich, Wien.
- Stocker, Andreas/Hinterberger, Friedrich (o.J.): Die »Mischarbeit« in einem nachhaltigen, glücklichen Österreich – Nachhaltige Handlungsstrategien für die Zukunft der Arbeit, Sustainable Europe Research Institute, SERI FactSheet.
- Wicht, Christine (2009): Mondragón – eine Genossenschaftsbewegung trotz der Finanzkrise, in: Humane Wirtschaft, Ausgabe Mai/Juni.
- WKO – Wirtschaftskammer Österreich (2009): Agenda 08/09, 25 Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit – Das 5x5 Punkte-Paket für mehr Wachstum und Beschäftigung.

I Anhang

Das ver.di-Mitgliedernetz



Viele haben es bereits genutzt, für andere ist es noch Neuland: das ver.di-Mitgliedernetz. In diesem kann sich jedes Mitglied ganz einfach registrieren, um das breite Angebot von Informationen und

Serviceangeboten online zu nutzen. Den Mitgliedern werden Informationen zu aktuellen gewerkschafts- und gesellschaftspolitischen Themen, zu ver.di-Leistungen und -Angeboten gegeben und es gibt Antworten auf viele Fragen aus unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsbereichen. Tarifverträge, Hilfen bei Lohnsteuerfragen, bei Arbeitslosigkeit und vieles mehr können übers Mitgliedernetz bezogen werden.

Die Meinung der Mitglieder ist gefragt – diskutieren ist erwünscht!

Bis jetzt haben sich bereits über 350 Mitglieder an einer laufenden Umfrage zur eigenen Arbeitsplatzsituation in der Wirtschaftskrise beteiligt. Daneben wird aktuell der Entwurf einer ver.di-Grundsatzerklärung diskutiert. Ab Ende 2010 soll es möglich sein, mehr interaktive Funktionen nutzen zu können. Dann können die Mitglieder direkt miteinander diskutieren und in den Austausch treten.

Registrieren, informieren, mitdiskutieren unter:

<https://mitgliedernetz.verdi.de>

Literaturhinweise

- DGB Bildungswerk e.V.: »11. Workshop Betriebliche Gesundheitsförderung: Lebenslanges Lernen: Hält gesund und fördert die Beschäftigungsfähigkeit«, Starnberg 2007. Zu bestellen bei: sieglinde.tefs@dgb-bildungswerk.de.
- DGB Bildungswerk e.V.: »10. Workshop Betriebliche Gesundheitsförderung: Eingliedern statt entlassen – ein betriebliches Eingliederungsmanagement aufbauen«, Starnberg 2006. Zu bestellen bei: sieglinde.tefs@dgb-bildungswerk.de.
- DGB Bildungswerk e.V.: 8. Workshop Betriebliche Gesundheitsförderung: Prävention – Erfolge durch gemeinsames Handeln der Berufsgenossenschaften, Unfallversicherungsträger, Krankenkassen und Rentenversicherungsträger«, Starnberg 2004.
- Giesert, Marianne (Hrsg.): Prävention: Pflicht & Kür. Gesundheitsförderung und Prävention in der betrieblichen Praxis. VSA Verlag, Hamburg 2008.
- Giesert, Marianne (Hrsg.): Führung und Gesundheit, VSA-Verlag, Hamburg 2009.
- Giesert, Marianne (Hrsg.): Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), Bund-Verlag (im Erscheinen).
- Ehlbeck, Imke/Giesert, Marianne: »Arbeitsfähig in die Zukunft – Schritt für Schritt zum Gesunden Unternehmen«. Handlungsleitfaden für die Praxis, Ergebnisse des Projektes Hawaii 4U – Handlungshilfe Workability Index IQ Consult gGmbH/DGB Bildungswerk e.V. in Kooperation mit bao – Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie, Düsseldorf, 2009.
- Giesert, Marianne/Geißler, Heinrich: »Betriebliche Gesundheitsförderung. Analyse und Handlungsempfehlungen.« Bund-Verlag, Frankfurt a.M. 2003.
- Giesert, Marianne/Tempel, Jürgen: »Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? – Fakten und Chancen des Alters und Alters im Arbeitsleben«, Hrsg.: Gemeinschaftsinitiative Gesünder arbeiten, Düsseldorf 2005. Zu bestellen bei: sieglinde.tefs@dgb-bildungswerk.de.
- Giesert, Marianne/Wendt, Cornelia: »Handlungsleitfaden für ein betriebliches Eingliederungsmanagement«, Düsseldorf 2007, gefördert durch die Initiative Jobs ohne Barrieren.
- Ilmarinen, Juhani/Tempel, Jürgen: »Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?«, VSA-Verlag, Hamburg 2002, Hrsg. Marianne Giesert, DGB Bildungswerk e.V.
- DGB Bildungswerk e.V.: »1. Werkstatt Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen – Betriebliches Eingliederungsmanagement«, BMW Regensburg 2005, zu bestellen bei: sieglinde.tefs@dgb-bildungswerk.de.
- DGB Bildungswerk e.V.: »2. Werkstatt Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen – Betriebliches Eingliederungsmanagement«, Berliner Stadtreinigung 2006, zu bestellen bei: sieglinde.tefs@dgb-bildungswerk.de.

Veranstaltungshinweise

14. Workshop Betriebliche Gesundheitsförderung: Schwerpunkt »Psychische Gesundheit fördern 20.6.bis 23.6.2010«, DGB Tagungszentrum Starnberger See

Referentinnen und Referenten aus Deutschland und Österreich berichten über Projekte und Handlungsmöglichkeiten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung im Betrieb. Spannende Diskussionen und interessante Arbeitsgruppen geben der eigenen Arbeit neue Impulse.

3. Gesundheitsgipfel 2010: Prävention und Gesundheitsförderung Führung und die vielfältigen Potenziale der Beschäftigten 8.-11.8.2010, Zugspitzdorf Grainau

Der »*Gesundheitsgipfel*« findet an der Zugspitze statt. Dieser Ort soll die besondere Bedeutung der Veranstaltung herausstellen und als Plattform und jährlicher Höhepunkt des Austausches und der Inspiration für neue Impulse und *Strategien der Prävention und Gesundheitsförderung* dienen. Expertinnen und Experten aus Politik, den Betrieben und der Gesellschaft bieten die Möglichkeit an, neue Ideen und erprobte Beispiele näher zu durchleuchten, um daraus Strategien für die eigene individuelle und betriebliche Praxis zu gewinnen.

Das Thema »*Führung und die vielfältigen Potenziale der Beschäftigten*« soll Schwerpunkt des 3. Gipfels sein. Präsentiert und diskutiert werden unterschiedliche Möglichkeiten, Führungskräfte auf allen Ebenen eines Unternehmens für eine *aktive, präventive Gesundheitspolitik* zu gewinnen, da dies ein »Mehr« an tatsächlich erzielter Gesundheit und Wettbewerbsfähigkeit für die Betriebe zur Folge hat.

**3. Starnberger Suchtgespräche:
Veränderungen in der betrieblichen Suchtarbeit?
17.-20.10.2010, DGB Tagungszentrum Starnberger See**

Einmal jährlich finden die Starnberger Suchtgespräche statt. Diese bieten die Möglichkeit, aktuelle Themen zur Suchtproblematik zu diskutieren und zu reflektieren sowie in Arbeitsgruppen betriebliche Fragestellungen zu erörtern. Unterschiedliche ReferentInnen berichten über Handlungsmöglichkeiten im Betrieb.

Inhalte:

- Suchtmittelabhängigkeit als Krankheit – Aktuelle Diskussionen
- Suchthilfe im betrieblichen Alltag
- Netzwerke und Kampagnen
- Betriebsbezogene Konzepte zur Suchtprävention
- Behandlungsansätze
- Intervention – Wirksame Hilfen
- Integration in die Arbeitsschutz- und Gesundheitspolitik des Betriebsrates

**Schauen Sie doch auch mal ins Internet unter
www.betriebsratsqualifizierung.de!**

Autorinnen und Autoren

Katja Bakarinow-Busse ist Systemische Supervisorin und Organisationsberaterin, beim Institut für Schulung und Medienentwicklung als freie Mitarbeiterin zuständig für Gesundheitsförderung sowie Trainerin für Kommunikation und Teamentwicklung; buero@bakarinow-busse.de.

Guido Brombach ist Leiter des Kompetenzzentrums »Computer und Medien« des Geschäftsbereichs Forum Politische Bildung im DGB Bildungswerk e.V.; guido.brombach@dgb-bildungswerk.de.

Wolfgang Dunkel, Dr. phil., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Vorstandsmitglied des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München), Arbeitsschwerpunkte: Dienstleistungsforschung, Arbeit und Gesundheit, Qualitative Methoden; wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de.

Patricia Ehrensperger-Reeh, Sozialpädagogin, ist am Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit zuständig für Gesundheitsförderung. Mitglied des Personalrats; patricia.ehrensperger-reeh@lgl.bayern.de.

Tatjana Fuchs, Soziologin, arbeitet am Internationalen Institut für Empirische Sozialökonomie, INIFES; Tatjana.Fuchs@t-online.de.

Heinrich Geißler, Dr., ist Berater für gesundheitsfördernde Führung und für Generationen-Management, Lehrbeauftragter an der Universität Potsdam; www.bf-geissler.com, office@bf-geissler.com.

Marianne Giesert, Dipl. Soz.-Ök., ist Leiterin des Kompetenzzentrums Arbeit und Gesundheit, DGB-Bildungswerk e.V., Düsseldorf; Marianne.Giesert@dgb-bildungswerk.de.

Bernhard Grunewald ist Gesamtvertrauensperson der Menschen mit Behinderung bei der Adam Opel GmbH und Vorstandssprecher des Arbeitskreises der Schwerbehindertenvertretungen der Deutschen Automobilindustrie; bernhard.grunewald@de.opel.de.

Christian Haberle, Dr., ist Gesundheitsreferent in der Abteilung Gesundheitswesen & ArbeitnehmerInnenschutz der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Niederösterreich; Christian.Haberle@aknoe.at.

Christof Herrmann ist Pressesprecher des Bund-Verlags, Frankfurt a.M.; christof.herrmann@bund-verlag.de.

Dietmar Hexel ist Mitglied des geschäftsführenden Bundesvorstandes des Deutschen Gewerkschaftsbundes, christian.lauschke@dgb.de.

Wolfhard Kohte, Prof. Dr., lehrt an der Martin-Luther-Universität, Halle-Wittenberg; kohte@jura.uni-halle.de.

Nick Kratzer, Dr. rer. pol., ist Sozialforscher und Vorstandsmitglied am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München), Arbeitsschwerpunkte: Leistungs politik, Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Arbeit und

Leben, psychische Belastungen und Gesundheit; nick.kratzer@isf-muenchen.de.

Joseph Kuhn, Dr., ist Arbeitspsychologe, am Bayerischen Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit zuständig für Gesundheitsberichterstattung, ver.di-Mitglied, Oberschleißheim; joseph.kuhn@igl.bayern.de.

Reinhard R. Lenz ist Inhaber des »Instituts für Schulung und Medienentwicklung«, Dortmund; Schwerpunkte: Präventionsberatung und Qualifizierung zur Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern zur Sicherheit und Gesundheit; Input.lenz@t-online.de.

Frank Meissner ist Projektkoordinator im DGB Projekt »Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!«; meissner@bfw.dgb.de.

Thomas R. Meyer arbeitet als Kochtrainer, Projektleiter und Rezeptautor bei emkazwei, Bielefeld. Schwerpunkte: leichte, gesunde und schnelle Gerichte, teambildende Maßnahmen in Unternehmen und Rezepterstellung; info@professionelles-kochseminar.de.

Dirk Niederhaus arbeitet als selbständiger Trainer und Berater. Schwerpunkte sind Praxistraining für Spezialisten, Fachkräfte, Jobstarter, Nachwuchskräfte und Auszubildende am Arbeitsplatz, moderierte Gruppenworkshops, Teamtrainings und betriebliche Gesundheitsförderung vor Ort; info@niederhaus.org.

Kurt Nöhmayer, Mg., ist Unternehmensberater, Trainer und Coach in der beruflichen Rehabilitation und Erwachsenenbildung, AB-C Beratung sowie gerichtlich anerkannter Mediator im eigenen Beratungsunternehmen EP-IOU (Entwicklungs-Prozesse für Individuen, Organisationen und Unternehmen); kurt.noehmayer@aon.at.

Dr. Jürgen Reusch ist Politikwissenschaftler und verantwortlicher Redakteur der Zeitschrift Gute Arbeit (www.gutearbeit-online.de), mit Klaus Pickshaus und Hans-Joachim Schulz Redakteur des seit 2009 erscheinenden Jahrbuches »Gute Arbeit« (www.gutearbeit-praxis.de); juergen.reusch@aib-verlag.de.

Christina Stockfisch, Dr., ist Projektleiterin des DGB Projekts »Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestalten!«; stockfisch.bfw@dgb.de.

Jürgen Tempel ist Facharzt für Anästhesie und Allgemeinmedizin. Er arbeitet als Betriebsarzt bei der VHH PVG Unternehmensgruppe in Hamburg im Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV); juergen.tempel@t-online.de.

Eberhard Ulich, Prof. Dr. Dr. h.c., war bis 1997 Ordinarius für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich. Seither Seniorpartner des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung. Seit 2003 Präsident der Stiftung Arbeitsforschung; eberhard.ulich@iafob.ch.

Arbeitsfähig in die Zukunft.
Wir begleiten Sie!

iq
CONSULT



Wir bieten Ihnen im Bereich „Gesundheit und Arbeit“:

- das richtige Handwerkszeug für individuelle Lösungsmöglichkeiten im Betrieb
- Tipps für die aktive Gestaltung von gesundheitsgerechten und sicheren Arbeitbedingungen im Betrieb
- fundierte Kenntnisse der einschlägigen Regelungen und Gesetze.

iq
CONSULT

Kontakt: IQ-Consult gGmbH

Marianne Giesert, Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Tel: 0211/4301-372, Fax: 0211/4301-398

E-Mail: m.giesert@iq-consult.de, www.iq-consult.de

BETEILIGUNGEN GESUCHT!

Kaufen Sie ein Stück



Dr. med. Mabuse

Zeitschrift für
alle Gesundheitsberufe

- kritisch
- unabhängig
- für ein soziales
Gesundheitswesen

Seit 1976 setzt sich *Dr. med. Mabuse* kritisch mit Medizin und Gesundheitspolitik auseinander. Engagierten LeserInnen aus verschiedenen Gesundheitsberufen schätzen unseren differenzierten Blick auf das Gesundheitswesen.

Der Mabuse-Verlag, der ebenfalls einem sozialen und humanen Gesundheitswesen verpflichtet ist, hat bislang über 400 Titel zu Themen wie Medizingeschichte, Gesundheit und Politik, Alter, Pflege, Schwangerschaft und Geburt veröffentlicht.

Wir sind unabhängig von Politik, Verlagskonzernen oder der Pharmaindustrie und wollen es bleiben. Um unsere Projekte (vor)finanzieren zu können, brauchen wir die finanzielle Unterstützung unserer LeserInnen.

Werden Sie Stiller Gesellschafter und lassen Sie uns mit Ihrem Geld arbeiten! Wir bieten Beteiligung an den Gewinnen oder Steuervergünstigungen durch Verlustzuweisungen und die Garantie, sich für ein sinnvolles Projekt zu engagieren!

Fordern Sie unseren Beteiligungsprospekt und weitere Infos an!

Mabuse-Verlag GmbH

Kasseler Str. 1a • 60468 Frankfurt am Main

☎: 069-70 79 96 11

info@mabuse-verlag.de • www.mabuse-verlag.de



VSA: Arbeit & Gesundheit



240 Seiten; € 12.80

ISBN 978-3-89965-296-3

Die Autorinnen und Autoren entwickeln konkrete Strategien für die betriebliche Umsetzung von Prävention.

Ernst Kistler/Frank Mußmann (Hrsg.)

Arbeitsgestaltung als Zukunftsaufgabe

Die Qualität der Arbeit

300 Seiten; € 19.80

ISBN 978-3-89965-357-1



256 Seiten; € 14.80

ISBN 978-3-89965-329-8

Expertinnen und Experten aus Politik, Betrieben und Gesellschaft bieten neue Ideen und erprobte Beispiele für die individuelle und betriebliche Prävention und Gesundheitsförderung an.

Frank Lorenz/Günter Schneider (Hrsg.)

Moderne Mitbestimmung

Betriebe und Verwaltungen im Umbruch – die Interessenvertretung der Zukunft

180 Seiten; € 14.80

ISBN 978-3-89965-326-7

Wolfgang Hien

»Irgendwann geht es nicht mehr«

Älterwerden und Gesundheit im IT-Beruf

136 Seiten; € 11.80

ISBN 978-3-89965-297-0

VSA

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

www.vsa-verlag.de