

Gesünder @arbeiten



Tipps für den Arbeitsplatz | Nr. 21

Schlechte Zeiten für gute Arbeit



Noch nie gab es mehr Gründe für einen Aufbruch zu humaner Arbeit

Viele Menschen sind froh, wenn sie überhaupt noch Arbeit haben. Egal welche. Oder? Die Arbeitsbedingungen sind für alle härter geworden. Nicht nur Stress, Tempo, Druck. Es sind die vielen Verschlechterungen, die nerven: bei den einen stumpfsinnige Arbeit, bei den anderen noch ehrgeizi-

gere Zielvorgaben bei immer weniger Personal.

Also: Eher schlechte Zeiten für gute Arbeit? Eine ehrliche Bilanz der heutigen Arbeitsbedingungen zeigt: Wir brauchen wieder eine Initiative für mehr Humanisierung, für „menschengerechte Gestaltung der Arbeit“. Dies verlangt sogar wörtlich das Arbeitsschutzgesetz. Auch wenn die Politik heute mit „Deregulierung“ und „Bürokratieabbau“ hinter diese Standards zurück will.

Im Alltag häufen sich die Probleme

- ▶ Arbeitszeit scheint keine Grenzen mehr

zu kennen, Leistung keine Verschnaufpausen zu brauchen. Unternehmer wälzen ihre Risiken auf die Mitarbeiter ab.

- ▶ Belegschaften altern und zugleich arbeiten in jedem zweiten Betrieb keine über Fünfzigjährigen mehr. Gesundes Altern im Betrieb? Fehlanzeige.
- ▶ Miese Jobs werden auf Leiharbeiter und Befristete abgeschoben.
- ▶ Lärm, Hitze, Nässe, heben, tragen, wuchten, bücken und strecken – Belastungen, die den ganzen Körper strapazieren, sind längst nicht verschwunden.

Es ist Zeit, Arbeit human für alle zu gestalten.



Widerspruch zur Kurzfristökonomie

Kein Mensch, der vernünftig denken kann, verpulvert seine Kräfte. Die Welt ist nur geliehen. Gesundheit wächst nicht nach. Deshalb braucht gute Arbeit mittel- und langfristige Planung. Eine Maschine wird so angeschafft und genutzt, dass sie so lange wie möglich hält. Ein Mensch braucht Qualifizierung und Pausen, um auch auf lange Sicht einsetzbar zu sein. Unternehmen, die nur die Börsennotierung im Blick haben und den nächsten Quartalsbericht für die Aktionäre (Shareholder value), denken und handeln nicht nachhaltig. Das hat katastrophale Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen. Schnelle Gewinn- und Wertmaximierung ohne Rücksicht auf Verluste zeigt sich immer mehr als ein Widerspruch und ist sozial verantwortungslos.

Maßlosigkeit in der Arbeit

Der Unternehmensberater und Leiter einer Managementenschule Fredmund Malik (St. Gallen) warnt: „Die ungeheure Hektik an den Finanzmärkten treibt die Vorstände zu immer kurzfristigerem Denken.“ Dennoch fordert der Präsident von Gesamtmetall, Martin Kannegießer, dass die Orientierung auf den Kunden und der Druck der Finanzmärkte „auf jeden einzelnen Mitarbeiter“ heruntergebrochen werden soll. Ergebnis sind maßlose Anforderungen an die Beschäftigten.

Shareholder value widerspricht deshalb guter Arbeit.

Vision von guter Arbeit

Gute Arbeit heißt: von ihr und mit ihr leben zu können. Gute Arbeit heißt, mit ihr dazulernen zu können. Um das große Ganze zu verstehen und nicht nur den immer gleichen Handgriff zu beherrschen. Gute Arbeit nimmt nicht die Würde und macht stolz auf das Ergebnis und die eigene Leistung. Gute Arbeit engt nicht ein, sondern lässt Freiraum, um selbst zu entscheiden und zu bestimmen. Gute Arbeit bringt gutes Einkommen, das den Lebensunterhalt sichert, und duldet keinen Job neben sich, weil das Geld wieder mal nicht langt. Gute Arbeit plündert nicht die Gesundheit. Und sie verabschiedet sich dann, wenn das andere Leben angesagt ist: Freizeit oder Rente.

Wie Arbeit auss

Arbeit am Fließband

Kurze Takte, hoher Zeitdruck, eintönige Handgriffe - das Fließband von heute rollt zurück in den Taylorismus. Arbeitsabläufe werden in kleinste Einheiten zerhackt, um jeden Beschäftigten zu jeder Minute voll auszulasten. Stumpfe, abwechslungsarme Verrichtungen bestimmen die Arbeit am Band. Arbeitsabläufe sind so standardisiert, dass jeder Vorgang jederzeit verglichen werden kann. Die weltweit beste Organisation, technische Ausführung und Rationalisierung werden zum Maßstab für jeden Standort. Gibt es überhaupt gute Arbeit am Fließband?

Ideal wäre, wenn ein Beschäftigter komplett einen Motor montieren könnte. Aber selbst für die Serienmontage gibt es vieles zu verbessern. Beschäftigte brauchen mehr Tätigkeiten jenseits des engen Taktes, wie Material besorgen, prüfen, warten, alles was nicht direkt am Band verrichtet wird und Luft holen lässt. Und längere Taktinhalte, in denen viele unterschiedliche und anspruchsvollere Arbeiten erledigt werden. Noch besser sind Montageboxen: Dort baut ein Team am stehenden Fahrzeug Teile ein und bestimmt selbst, wann der nächste Wagen anrollt. Job-Rotation gehört ebenso dazu wie echte Gruppenarbeit. Die Arbeit am Band muss so organisiert werden, dass einer mal kurz seinen Platz verlassen kann, um auf Toilette zu gehen oder Kaffee zu trinken. Gute Arbeit am Fließband, das sind höhenverstellbare Arbeitsplätze, Mitlaufbänder, keine Überkopfarbeit.

HELMUT LENSE, BETRIEBSRATSVORSITZENDER,
DAIMLER CHRYSLER, STUTTGART

Runter mit dem Dauerstress

Ein großes Projekt, drängelnde Kunden, ein knapper Zeitplan, die Renditeerwartungen des Unternehmens. Der Arbeitsdruck wächst, Arbeitszeiten dehnen sich bis weit ins Privatleben aus. Die Arbeit wird maßlos. Selbstverantwortung hat Schattenseiten: gestresst, ausgebrannt, unzufrieden, zerrissen zwischen Arbeit, Familie, Partner und Freizeit. Nichts passt mehr. Wie kann selbstbestimmte Arbeit aussehen, ohne dass Leben und Arbeiten aus dem Gleichgewicht geraten?

Keiner will zurück zu einer Arbeit der Hierarchien und Anweisungen von oben. Aber wer ein Projekt hinter sich gebracht hat, darf nicht nahtlos ins nächste geschoben werden. Die Beschäftigten brauchen Zeit zur Erholung und zur Qualifizierung, um ihre Fähigkeiten aufzufrischen. Mehr noch: Wenn die Zeit im Projekt knapp wird, müssen zusätzliche Leute einspringen. Unternehmen müssen interne Reserven haben. Selbst der flexibelste Beschäftigte braucht Bezugspunkte. Zum Beispiel: vier Tage arbeiten und ein verlängertes Wochenende zu Hause. Regelmäßiger Kontakt zur Firma, zur Abteilung und vor allem zu Kollegen, um sich auszutauschen. Nicht darüber, wie man noch effizienter arbeiten kann, sondern was mit einem selber geschieht, wie das kommt, sich selbst unter Druck zu setzen, ohne es zu wollen. Autonomie braucht Gegenräume.

ECKHARD VOGEL, BETRIEBSRATSVORSITZENDER,
SIEMENS BUSINESS SERVICES, FRANKFURT AM MAIN



Knochenarbeit

Fabrikarbeit wie Anfang des vorherigen Jahrhunderts. Beschäftigte sind Lärm, Hitze und Nässe ausgesetzt. Die Arbeit ist monoton, es sind die immer gleichen Tätigkeiten, die den Körper einseitig beanspruchen. Neben den klassischen körperlichen Belastungen wachsen gleichzeitig Zeitdruck und Arbeitsintensität. Wie kann schwere Arbeit aussehen, die nicht kaputtmacht?

Es gibt eine Vielzahl an technischen Hilfsmitteln, damit niemand am Ende des Arbeitstages mit Rücken-, Schulterschmerzen und Verspannungen nach Hause gehen muss. Ein paar Beispiele: Vorrichtungen, mit denen Wäsche in die Maschinen gesaugt werden. Rüssel, die 30 Kilo schwere Metallboxen heben. Dämmmatten auf dem Boden gegen die Vibrationen. Stehhilfen bei der Qualitätskontrolle. Noch wichtiger wäre, schon beim Neubau die Belastungen zu minimieren: Dazu

sehen könnte ...

gehören Klimaanlage, Frischluftzufuhr und Lärmdämmung. Es dürfte keine Maschine mehr eingekauft werden, die nicht abgekapselt ist. Rotation ist unverzichtbar: Beschäftigte müssen die Tätigkeiten wechseln, um nicht einseitig belastet zu werden. Und immer wieder weg vom Band, um dem Zeitdruck zu entkommen und um nicht abzustumpfen.

BRISKA WEBER, BETRIEBSRATSVORSITZENDE,
INITIAL TEXTIL SERVICE, REUTLINGEN

Gesund in die Rente

Das passt nicht: Alle sollen bis 65 arbeiten, aber nur jeder dritte der über 55-Jährigen hat heute noch einen Job. Alte gelten als verschlissen und nicht mehr lernfähig, aber mit Altersteilzeit und Frührenten ist bald Schluss. Wie muss Arbeit heute aussehen, damit jemand übermorgen gesund in Rente gehen kann?

Manch eine Arbeit ist und bleibt mies. Illusorisch zu glauben, dass man beispielsweise in der Gießerei an den Rundtischen im Drei-Schicht-Rhythmus über Jahrzehnte ohne gesundheitliche Risiken arbeiten kann. Selbst wenn ergonomisch vieles verbessert wird. Warum muss dort einer bis zur Rente bleiben? Statt dessen sollte nach sechs, acht oder zehn Jahren Schluss sein und der Arbeitsplatz gewechselt werden. Spätestens wenn über ständige Kopf- oder Muskelschmerzen geklagt wird. Mehr noch: Die Beschäftigten erfahren, dass sie durchaus in der Lage sind, Neues zu begreifen. Das Zutrauen wächst, damit auch Arbeitszufriedenheit und die Perspektive, später weiter einsetzbar zu sein. Unverzichtbar sind Tätigkeitswechsel. Jedes Gruppenmitglied muss die belastendste Tätigkeit zuerst lernen. Durch Rotation wird sichergestellt, dass keiner die Arbeit auf Dauer machen muss. Erwerbsbiografien müssen so geplant werden, dass Wechsel bei Arbeitern so selbstverständlich werden wie bei den „High Potentials“. Ob einer im Alter noch leistungsfähig ist oder nicht, liegt nicht an der Arbeitszeit. Nicht die 35 Stunden gehen auf die Knochen, sondern das Tempo der 35-Jährigen. Deshalb braucht es Tätigkeiten,



die weniger leistungsintensiv sind. Das spricht für klug zusammengesetzte Gruppen: Alte und Junge, gute Fehlerbeheber, gute Organisatoren, gute Anlerner.

HEIKO SPIEKER, FACHREFERENT BEIM BETRIEBSRAT,
VW NUTZFAHRZEUGE, HANNOVER

Mit Maß und Ziel

ERA ist unter Dach und Fach. Mit dem neuen Entgelttarifvertrag werden nicht nur Zeitlohn/Gehalt, Akkord und Prämienlohn neu geregelt. Die IG Metall sieht in den neu geregelten Entgeltgrundsätzen die Chance, zumutbare und beeinflussbare Leistungsbedingungen betrieblich durchsetzen zu können. Erstmals ist auch die Zielvereinbarung Gegenstand tariflicher Regelungen.

Leistungsbemessung in Bürobereichen war bisher häufig ein Tabu-Thema. Vorgesetzter und Beschäftigter haben sich nicht etwa gemeinsam auf Ziele verständigt, sondern die Ziele und die dafür notwendige Leistung wurden einseitig vorgegeben. Häufig im Zwiesgespräch. Und wie oft ist es passiert, dass Zielvorgaben formuliert wurden, die vom Beschäftigten allein

nicht zu beeinflussen waren, weil er beispielsweise auf die termingerechte Zusammenarbeit anderer Abteilungen angewiesen war. Oder dass Ziele utopisch waren, weil nicht genügend Mitarbeiter zur Verfügung standen. Das kann jetzt anders werden. Der Betriebsrat kann jetzt sein Mitbestimmungsrecht bei Zielvereinbarungen nutzen. Ziele müssen eindeutig formuliert sein. Es muss klar sein, wie ein Ziel erreicht werden kann, welche Voraussetzungen dafür nötig sind, ob beispielsweise eine Qualifizierung dazwischen geschaltet wird. Wieviel Personal benötigt wird, wie mit Reklamationen umgegangen wird. Das ist die Chance, mit den Beschäftigten gemeinsam zu diskutieren, wieviel Zeit

beispielsweise jemand braucht, um qualitativ hochwertige Arbeit abzuliefern. Es muss uns gelingen, das ständige Überschreiten von Leistungsgrenzen zu stoppen und die Arbeit auf ein zumutbares Maß zu bringen.

MICHAEL EILERS, BETRIEBSRAT, AIRBUS, BREMEN

Aktionen der IG Metall

Aktion **Tatort Betrieb** heißt die Kampagne der IG Metall, die unter dem Motto „Terror für die Seele: Psychische Belastungen“ durchgeführt wird. Das Ziel: Ganzheitliche Gefährdungsbeurteilungen in den Betrieben zu initiieren, wie es das Arbeitsschutzgesetz vorgibt. Erste Erfolge gibt es beispielsweise bei **Alstom Power** Mannheim und **Berthold Technologies** Bad Wildbad.



„Arbeiten ohne Ende? Meine Zeit ist mein Leben“ - mit diesem



Slogan antworten Angestellte auf überlange Arbeitszeiten und eine neue Maßlosigkeit in der Arbeit. Selbstständigkeit und Verantwortung sind toll, aber wie entrinnt man dem Hamsterrad des Arbeitens ohne

Ende? Eine Arbeitszeitinitiative der IG Metall.

Was kann der Betriebsrat tun?

Gute Arbeit ist kein Luxus und schon gar nicht freiwillig. Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet die Arbeitgeber in § 2 zu „menschengerechter Gestaltung der Arbeit“.

§ 87 Abs. 1 Ziffer 7 Betriebsverfassungsgesetz gibt dem Betriebsrat ein volles Mitbestimmungsrecht. Eine Chance, um aktiv zu werden.

Schritt 1: Wo sind die drängendsten Probleme und Gesundheitsrisiken? Was muss sofort unternommen werden?

Schritt 2: Einen Aktionsplan im Betriebsrat festlegen – je nach Problem mit den Experten für Qualifizierung, für die ERA-Umsetzung oder Arbeitsschützern zusammenarbeiten

Schritt 3: Gefährdungsermittlung nach § 5 ArbSchG durchsetzen und Maßnahmen für gute Arbeit beschließen

Entscheidend ist: Statt althergebrachter Arbeitsteilung braucht Gute Arbeit im Betrieb auch gute Zusammenarbeit.

Das Buch der IG Metall zum Projekt Gute Arbeit



Eine Fülle von Material und Argumenten zu Arbeitszeit und Leistungs politik, prekärer Arbeit, demografischem Wandel im Betrieb, neuen Gesundheitsrisiken und Arbeiten ohne Ende. Mit Vorschlägen für die künftige Gestaltung der Arbeit und Handlungsansätzen. 280 Seiten, € 16,80, www.vsa-verlag.de.

Projekt Gute Arbeit geht an den Start

Von humaner Arbeit sind wir noch weit weg. Jetzt können alle an einem Strang ziehen: Arbeits- und Gesundheitsschützer, Betriebs- und Tarifpolitiker. Deshalb ist das Projekt **Gute Arbeit** – vom Vorstand der IG Metall im Frühjahr 2003 beschlossen – eine Aufgabe für alle. Modelle, Infokampagnen und Pilotprojekte gibt es bereits. Wie sich Stress vermeiden lässt, bevor es zum Ausgebranntsein kommt. Wie Beschäftigte mit ihren Kräften bis zur Rente haushalten können. Jetzt geht es darum, die guten Beispiele wie eine Staffel weiterzugeben – von Konzern zu Konzern, von Betrieb zu Betrieb.

Wie gesundheitsverträglich sind unsere Arbeitsbedingungen? Und wie gesundheitsverträglich müssen Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sein, um gute Arbeit zu befördern? Auch diesen Fragen will sich das Projekt Gute Arbeit stellen.

Informationen zum Projekt Gute Arbeit

Ressort Arbeits- und Gesundheitsschutz | Klaus Pickshaus
Lyoner Str. 32 | 60528 Frankfurt am Main
E-Mail: klaus.pickshaus@igmetall.de

ERA - eine neue Ära

Was hat sich verändert?

► Bei **Leistungsüberforderung** haben Beschäftigte mit Zeitentgelt mehr Rechte.

► **Leistungsvorgaben** müssen nach dem ERA „zumutbar und beeinflussbar“ sein. Weder Markt- oder Kundenbedürfnisse noch die Frage „Was darf ein Produkt kosten?“ sind Grundlage des Leistungsentgelts, sondern Leistungsfähigkeit und tatsächlicher Aufwand.

► **Zielvereinbarungen** sind jetzt tariflich geregelt. Bislang waren sie häufig ein Instrument, um noch mehr Leistung mit noch weniger Personal abzuverlangen.

Ob die neuen Möglichkeiten allerdings zu einer Verbesserung der Arbeits- und Leistungsbedingungen im Betrieb führen, ergibt sich nicht automatisch! Jetzt kommt es darauf an, wie die Belegschaft beteiligt wird – die Experten der Leistungsverdichtung. Ob ERA ein Thema der Tarifarithmetic bleibt oder ob der gesamte Betriebsrat den Dreisprung Leistung – Gesundheit – Entgelt gemeinsam anpackt. Damit keine unzumutbaren Ziele mehr unter unzumutbaren Bedingungen verlangt werden. Ziel ist: Keine Zielvereinbarung mehr, ohne dass zuvor mögliche Gesundheitsgefährdungen – zum Beispiel durch Leistungsüberforderung (nach § 5 Arbeitsschutzgesetz) – ermittelt werden.

Schließlich geht es darum, gesundheitliche Belastungen zu verringern und sich diese nicht mit Zuschlägen abkaufen zu lassen.

Was ERA in der Metall- und Elektroindustrie heißt, wird in der Holz- und Kunststoffbranche GAGE („Gute Arbeit – Gutes Entgelt“) genannt – ein tarifpolitisches Zukunftsvorhaben. Der Abbau von Belastungen soll Vorrang gegenüber Geld- oder Zeitausgleich erhalten. Aktiver Arbeits- und Gesundheitsschutz gilt als Leitlinie.