

IG Metall Projekt Gute Arbeit

Handbuch »Gute Arbeit«

**Handlungshilfen und Materialien
für die betriebliche Praxis**



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

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

Werner Feldes, Mitarbeiter im Projekt Gute Arbeit beim Vorstand der IG Metall

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

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

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

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

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

IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.)

Handbuch »Gute Arbeit«

Handlungshilfen und Materialien
für die betriebliche Praxis

VSA-Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

www.igmetall.de/gutearbeit

© VSA-Verlag 2007, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Alle Rechte vorbehalten
© der beiliegenden CD: IG Metall Vorstand, Projekt Gute Arbeit
Umschlaggrafik: kus-design, Mannheim
Druck und Buchbindearbeiten: Interpress, Budapest
ISBN 978-3-89965-255-0

Inhaltsübersicht

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

Inhalt

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

Betriebliche Praxisbeispiele

Alstom Power Generation, Mannheim:

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

4. Beschäftigte als Experten guter Arbeit –

Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte	57
---	-----------

Klaus Pickshaus

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

Betriebliches Praxisbeispiel

VEM Sachsenwerk, Dresden:

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

5. Schwerpunkte guter Arbeit

Klaus Pickshaus

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

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

begrenzen	73
------------------------	-----------

6.1 Ausgangssituation und Handlungsbedarfe	73
--	----

Andrea Fergen/Hilde Wagner

Literatur.....	76
----------------	----

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

Andrea Fergen

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

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

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

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

Betriebliche Praxisbeispiele

<i>Nexans, Hannover:</i> Das StressBarometer hilft!	97
---	----

ThyssenKrupp, Duisburg: Gefährdungsbeurteilung –

Arbeits- und Zeitdruck eindämmen.....	98
---------------------------------------	----

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

6.3	Zeit für neue Zeiten	101
	<i>Andrea Fergen</i>	
6.3.1	Neue Zeiten in der Arbeitswelt.....	101
6.3.2	Arbeitszeitpolitisches Roll-back gefährdet die Gesundheit	102
6.3.3	Eckpunkte für eine gesundheitsverträgliche betriebliche Arbeitszeitpolitik	107
6.3.4	Neue Ansätze und Instrumente für die Praxis: der Arbeitszeit-TÜV	112
	Literatur	121
Betriebliche Praxisbeispiele		
	<i>Dräxlmaier, Vilsbiburg: Vom Arbeitszeit-TÜV zur Gefährdungsbeurteilung</i>	123
	<i>ACM Mosolf in Kippenheim: Damit Flexi-Arbeitszeit nicht krank macht...</i>	125
6.4	Schichtarbeit – so geht’s besser.....	126
	<i>Andrea Fergen</i>	
6.4.1	Schichtarbeit auf dem Vormarsch.....	126
6.4.2	Schichtplangestaltung braucht den offenen Dialog – zur Vorgehensweise der Interessenvertretung.....	127
6.4.3	Gesundheitliche und soziale Belastungen der Schichtarbeit.....	129
6.4.4	Schichtpläne ergonomisch gestalten	131
6.4.5	Betriebliche Ausgangskonstellationen	132
6.4.6	Rechtsnormen zu Schicht- und Nachtarbeit	134
6.4.7	Wie die Schichtplangestaltungssoftware Optischicht die Betriebsratsarbeit unterstützen kann.....	142
6.4.8	Beispiele ergonomisch gestalteter Schichtpläne	143
	Literatur	147
Betriebliche Praxisbeispiele		
	<i>Aerzener Maschinenfabrik, Aerzen: Kürzer arbeiten im Schichtbetrieb.....</i>	148
	<i>Radio Frequency Systems: Mit OptiSchicht zum besseren Schichtmodell ...</i>	149
6.5	Wenn der Leistungsdruck zu groß wird – auf der Suche nach Instrumenten, Konzepten und Strategien	151
	<i>Christoph Ehlscheid/Hilde Wagner</i>	
6.5.1	Ein neuer Trend unternehmerischer Leistungs politik	152
6.5.2	Zum Zusammenhang von Leistungs politik und Entgeltgrundsätzen	154
6.5.3	Entgeltgrundsätze im Überblick	157
6.5.4	Leistungsbezogene Entgeltformen (Akkord, Prämie, Zielentgelt)	161

6.5.5	Methodische Datenermittlung als Haltelinie	169
6.5.6	Neue Wege gehen – Leitbilder und Strategien einer modernen Leistungspolitik	171
	Literatur	176
	Betriebliches Praxisbeispiel	
	<i>Airbus</i> : Mit ERA Arbeitsdruck begrenzen	177
7.	Altersgerechte und lernförderliche Gestaltung der Arbeit	179
	<i>Werner Felde</i>	
7.1	Demografische Entwicklung und betrieblicher Altersstrukturwandel	179
7.1.1	Herausforderung Demografie	179
7.1.2	Demografische Mythen	181
7.1.3	Altersgerechte Arbeit – Fehlanzeige	182
7.1.4	Neue Qualität der Arbeit für Ältere und Jüngere.....	183
7.1.5	Eckpunkte der IG Metall zu einer altersgerechten und lernförderlichen Arbeitspolitik	185
7.2	Demografie-Check: Altersstrukturen analysieren und Gestaltungsaufgabe erkennen.....	190
7.2.1	Personalstrukturen und Gestaltungsaufgaben erkennen.....	190
7.2.2	Risiken der Altersstrukturentwicklung	192
7.2.3	Altersstrukturanalyse: Vorteile für Interessenvertretung und Betrieb	192
7.2.4	Die aktuelle betriebliche Altersstruktur ermitteln	194
7.2.5	Die Altersstruktur der Zukunft?	194
7.2.6	Die Altersstrukturdaten beurteilen.....	195
7.2.7	Von der Altersstrukturanalyse zur Maßnahmenplanung	196
7.2.8	Einen Maßnahmenplan entwickeln	197
	Betriebliche Praxisbeispiele	
	<i>VW Nutzfahrzeuge, Hannover</i> : Die Leistungsfähigkeit über ein Arbeitsleben hinweg erhalten	198
	<i>Deutsche Edelstahlwerke, Witten</i> : Altersgerechte Personalpolitik langfristig planen.....	200
	<i>IG Metall-Initiative</i> : Aktion Tatort Betrieb – humane Arbeit für Jung und Alt.....	201
7.3	Alterskritische Gefährdungsbeurteilung und Belastungsabbau	203
7.3.1	Alterskritische Gefährdungsanalyse.....	205
7.3.2	Ganzheitliche und alterssensible Gefährdungsbeurteilung	207
7.3.3	Beurteilung alterskritischer physischer Belastungen	207

7.3.4 Beurteilung alterskritischer physischer und psychischer Belastungen	208
7.3.5 Arbeit alterssensibel gestalten: Gestaltungstipps	210

Betriebliche Praxisbeispiele

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

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

Betriebliche Praxisbeispiele

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

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

Betriebliche Praxisbeispiele

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

Walter AG, Tübingen: Integrationslösungen finden, statt aussteuern	249
Literatur	250

8. Prekäre Beschäftigung eindämmen – Belastungen und Risiken verringern... 251

Günter Kasch

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

8.7.2 Betriebliche und gesellschaftliche Folgeprobleme.....	301
8.8 Resümee: Gewerkschaftliche Ansätze zur Leiharbeit	302
8.8.1 Thesen zur Leiharbeit.....	302
8.8.2 Regulierungsversuche der IG Metall.....	304
 Betriebliche Praxisbeispiele	
<i>John Deere, Mannheim: Gleicher Lohn für Leiharbeit</i>	307
<i>DaimlerChrysler, Wörth: Leiharbeiter fest einstellen!</i>	309
Literatur	310
8.9 Equal Treatment-Monitor – Ein Werkzeug gegen Diskriminierung beim Einsatz von Leiharbeit für Betriebsräte in den Einsatzbetrieben...	313
8.9.1 Vorgehen des Betriebsrats und einsetzbare Werkzeuge.....	314
8.9.2 Equal Treatment Monitor	318
 9. Gute Arbeit als Querschnittsaufgabe der betrieblichen Interessenvertretung	
<i>Günter Kasch</i>	327
Literatur	331
 10. Gute Arbeit als gesellschafts-, sozial- und tarifpolitischer Auftrag	
<i>Klaus Pickshaus/Hilde Wagner</i>	332
10.1 Arbeitspolitik im Kontext gesellschaftlicher und (sozial)politischer Prozesse.....	332
10.1.1 Unternehmens-, Branchen- und Industriepolitik	333
10.1.2 Wachstums- und innovationspolitisches Sofortprogramm	334
10.1.3 Sozialpolitik	335
10.1.4 Initiative neue Qualität der Arbeit und Forschungsförderung.....	336
10.2 Gute Arbeit als tarifpolitische Aufgabe.....	337
 11. Gute Arbeit als strategisches Feld der Gewerkschaftspolitik	
<i>Klaus Pickshaus</i>	341
11.1 Gute Arbeit im Rahmen einer gewerkschaftlichen Revitalisierung....	341
11.2 Gute Arbeit und gewerkschaftliche Arbeitspolitik.....	342
Literatur.....	348
 Beispiele guter betrieblicher Praxis – Überblick	
	349

Vorwort

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

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

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

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

Jürgen Peters
Vorsitzender der IG Metall

Wolfgang Rhode
geschäftsführendes Vorstandsmitglied
der IG Metall

Gute Arbeit – mit diesem Handbuch

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

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

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

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

Zur Struktur:

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

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

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

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

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



Definition eines speziellen Sachverhalts



Rechtsvorschrift in Gesetz, Verordnung, Tarifvertrag oder Gerichtsurteil



Hinweise für die betriebliche Interessenvertretung



Hinweis auf weitere Unterlagen auf der Begleit-CD

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

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

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

Klaus Pickshaus
Leiter des Projekts Gute Arbeit

1. Was ist gute Arbeit?

Klaus Pickshaus

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

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

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

1.1 Ein Begriff macht Karriere

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

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

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

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

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

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

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

Der Anspruch dieser neuen Initiative für Gute Arbeit war und ist ehrgeizig. Mit dem Versuch einer Wiederbelebung von Arbeitspolitik verbinden sich weitergehende Überlegungen einer gewerkschaftlichen Revitalisierung. Mit Guter Arbeit soll in einem breiteren strategischen Konzept ein wichtiges Zukunftsfeld erschlossen werden. »Ob sich die Gewerkschaften als durchsetzungsfähige Reformkraft im Betrieb (und damit letztlich auch in der Gesellschaft) werden zurückmelden können, wird

nicht zuletzt von ihrer Fähigkeit und Bereitschaft abhängen, ein arbeitspolitisches, Einzelthemen integrierendes Reformkonzept für eine moderne, humane Arbeitswelt zu entwickeln. Wir sind der festen Überzeugung, dass die konkrete Utopie einer ›guten Arbeit‹ auch heute, allem Wertewandel zum Trotz, weitreichende Ausstrahlungskraft erzeugen könnte. Doch mit einer arbeitspolitischen Utopie alleine wäre nicht viel gewonnen. Vielmehr müsste sie im Kontext eines neuen arbeitspolitischen Humanisierungsprojektes wirken, die an die Traditionslinie der ›Humanisierung der Arbeit‹-Projekte der 70er und 80er Jahre anknüpfen könnte.« (Pickshaus/Urban 2002)¹

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

In einer ersten Annäherung wurde im Projektplan formuliert:



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

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

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

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

1.2 INQA: »Was ist Gute Arbeit?«

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

Die INQA-Studie kommt zu folgender Definition:



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

In der Befragung wurden die Beschäftigten mit über 50 unterschiedlichen Aspekten von Arbeit konfrontiert. Die aus Sicht der Beschäftigten 20 wichtigsten sind im Folgenden aufgelistet, wobei Aspekte der Einkommens- und Beschäftigungssicherheit vor den Arbeitsbedingungen und -inhalten rangieren. (Siehe die Übersicht 1.1 auf der nächsten Seite.) Gute Arbeit aus Sicht von Erwerbstätigen – so kann man aufgrund der INQA-Studie festhalten – bedeutet also,

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

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

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

1. Festes, verlässliches Einkommen	Einkommens- und Beschäftigungssicherheit
2. Sicherheit des Arbeitsplatzes	
3. Arbeit soll Spaß machen	Sinnliche & kreative Aspekte
4. Behandlung »als Mensch« durch Vorgesetzte	
5. Unbefristetes Arbeitsverhältnis	Soziale Merkmale
6. Förderung gegenseitiger Unterstützung unter Kollegen	
7. Gesundheitsschutz bei Arbeitsplatzgestaltung	Gesundheitsschutz
8. Arbeit soll als sinnvoll empfunden werden	
9. Stolz auf die Arbeit sein können	Einfluss/ Handlungsspielraum
10. Vielseitige/abwechslungsreiche Arbeit	
11. Einfluss auf die Arbeitsweise	Führungsqualität der Vorgesetzten
12. Vorgesetzte sorgen für gute Arbeitsplanung	
13. Eigene Fähigkeiten weiterentwickeln können	Entwicklungsmöglichkeiten
14. Vorgesetzte vermitteln Lob/Anerkennung, konstruktive Kritik	
15. Verantwortungsvolle Arbeitsaufgaben	
16. Vorgesetzte kümmern sich um fachl./berufl. Entwicklung	
17. Vorgesetzte haben Verständnis für individuelle Probleme	
18. Regelmäßige Einkommenssteigerungen	
19. Arbeitsfehler analysieren, um Ursache zu beheben	
20. Vorgesetzte unterstützen bei der Arbeit	

Quelle: Fuchs u.a. 2006

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

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

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

- Nur 3% der Beschäftigten haben einen Arbeitsplatz, der allen Kriterien guter Arbeit entspricht: ein Einkommen von mindestens 2.000 Euro, ein geringes Fehlbelastungs- und ein hohes Ressourcenniveau.
- 13% der Arbeitsplätze haben gute, ausbaufähige Grundlagen: Sie bieten ein existenzsicherndes Einkommen, Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten und soziale Einbindung (Ressourcen), aber das Spektrum der Fehlbelastungen muss reduziert werden.
- 84% der Arbeitsplätze sind entweder durch extrem geringe Ressourcen und/oder durch ein bedenklich hohes Fehlbeanspruchungsniveau gekennzeichnet und/oder bieten kein existenzsicherndes Einkommen.

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

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

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

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

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

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

1.3 Gender-Aspekte von guter Arbeit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4 Gute Arbeit als »gegendentenzielles Projekt«

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

Die Konstellationen für gute Arbeit haben sich ökonomisch verengt: Auf der einen Seite gibt es einen Roll back von humanisierungspolitischen Ergebnissen. Das Maß der Zumutbarkeit wird durch die Maßlosigkeit der Shareholder-Ökonomie, nicht aber der physischen und psychischen Zumutbarkeit des Menschen bestimmt. Am offensten hat Stefan Gryglewski vom Arbeitgeberverband Südwestmetall die bisherigen Humanisierungsleitbilder aus wettbewerbspolitischen Gründen infrage gestellt (Gryglewski 2005). Damit werden auch Elemente einer innovativen Arbeitspolitik wie teilautonome Gruppenarbeit, Arbeitsanreicherung, Mitbestimmung und Beteiligung der Beschäftigten zu Wettbewerbsnachteilen deklariert und eine »Low-Road«-Strategie des »billiger statt besser« propagiert. Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht kommentieren Schmauder und Paritschkow (2007: 184) den Beitrag Gryglewskis: »Dabei bleibt das Wohlbefinden des Mitarbeiters zunächst völlig unberücksichtigt, ›gute Arbeit‹ ist hier nur Arbeit, die zur Wettbewerbsfähigkeit (oder zur Gewinnmaximierung?) beiträgt.« Diese Debatte um grundlegende arbeitspolitische Weichenstellungen, die die IG Metall mit einem Plädoyer für eine »High-Road«-Strategie und das nachhaltigere Modell »guter Arbeit« aufgegriffen hat, wird mittlerweile auch über fachwissenschaftliche Kreise hinaus geführt.²

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

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

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

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

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

1.5 DGB-Index Gute Arbeit

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Konkret steht hinter dem Indexwert von 58 Punkten für das Jahr 2007, dass nur 12% der Arbeitsplätze in Deutschland von den Beschäftigten als umfassend positiv beschrieben werden (vgl. Übersicht 1.3). Diese Arbeitsplätze ermöglichen den Beschäftigten Einfluss und Entwicklung, soziale Einbindung, eine gute Arbeitsorganisation und eine sinnvolle Arbeit. Gleichzeitig wird die Arbeit als wenig belastend beschrieben, d.h. die körperlichen, emotionalen und psychischen Anforderungen sind ergonomisch gestaltet, eingebettet in eine wohlthuende und unterstützende Arbeitsorganisation.

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

Übersicht 1.3:**Die prozentuale Verteilung der Arbeitsplätze nach Qualitätsstufen**

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

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

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

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

1.5.2 Betrieblicher Einsatz des DGB-Index Gute Arbeit

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



Der Fragebogen des DGB-Index ist vollständig auf der Begleit-CD zu diesem Handbuch enthalten.

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

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

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

Literatur

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

11. Gute Arbeit als strategisches Feld der Gewerkschaftspolitik

Klaus Pickshaus

11.1 Gute Arbeit im Rahmen einer gewerkschaftlichen Revitalisierung

In den letzten Jahren hat die Strategiedebatte in den Gewerkschaften ein neues Gewicht erlangt. Ursache ist sicherlich die tiefe strukturelle Defensive der Gewerkschaften, die nicht zuletzt in verteilungspolitischen Niederlagen, in vielen betrieblichen Erpressungserfahrungen und im Rückgang der Mitgliedszahlen einen Ausdruck findet. In den aktuellen Strategiedebatten spielt mittlerweile aber immer mehr die Frage eine Rolle, auf welchen Feldern der Tarif-, Betriebs- oder Gesellschaftspolitik und mit welchen Konzepten Wege aus dieser Defensive aufgezeigt werden könnten. Eine solche Diskussion ist auch vom Projekt Gute Arbeit angestoßen worden (Detje/Pickshaus/Urban 2005). Unter dem Begriff einer »gewerkschaftlichen Revitalisierung« werden – auch gespeist durch Anregungen aus den angelsächsischen Ländern – neue Wege einer organisationspolitischen Stabilisierung und Erhöhung der gewerkschaftlichen Durchsetzungsfähigkeit diskutiert (Urban 2007). Arbeitspolitik kann dabei eine wichtige Rolle spielen.

Angesichts des tiefen Umbruchs in der Arbeitswelt »muss die gewerkschaftliche Arbeitspolitik reagieren, will sie die Gestaltung von Arbeit nicht den neuen Unternehmensstrategien und den vermarktlichten Machtstrukturen in den Unternehmen überlassen, sondern weiterhin relevanter Akteur der Regulierung der Arbeitsbedingungen bleiben« (Ehlscheid/Urban 2007: 402). Mit dem Projekt Gute Arbeit der IG Metall sind hierfür »konzeptionell und im betrieblichen Praxistest neue Wege ausgelotet« worden. Was macht das politische Profil dabei aus? Gute Arbeit zielt darauf, sowohl die betriebliche Alltagsgestaltung von Arbeitsbedingungen erneut ins Zentrum zu rücken, als auch die Qualität der Arbeit zu einem gesellschaftspolitischen Thema zu machen. Insofern geht es um die Re-Politisierung eines Handlungsfeldes, das die Gewerkschaftsbewegung von ihren Anfängen an wesentlich geprägt hat. Das Profil enthält dabei mehrere Dimensionen:

- »Gute Arbeit« ist unter den gegenwärtigen Handlungskonstellationen zuallererst ein *Widerstandskonzept*. Es gilt, schlechter Arbeit Grenzen zu setzen und Widerstandslinien aufzubauen, um die Anpassungsspirale von Standards guter Arbeit nach unten zu stoppen. Dies bedeutet in erster Linie, einen Kampf gegen weitere Arbeitszeitverlängerung und die Ausweitung von prekären Jobs zu führen.

- »Gute Arbeit« ist darüber hinaus auch eine *Interventionsstrategie*, um in zentralen Feldern der Gestaltung von Arbeitsbedingungen vor allem betriebspolitisch handlungsfähig zu werden und eigene Konzepte von guter Arbeit in die Auseinandersetzungen einzubringen. Solche Handlungsansätze sind in diesem Handbuch ausgeführt worden.
- »Gute Arbeit« ist aber auch ein *Zukunftsprojekt*, das in einer Situation der Defensive die Ansprüche und Interessen der Beschäftigten an guter Arbeit und gutem Leben stärkt und ihre soziale Phantasie auch in einer Widerstandssituation freisetzen hilft. Es ist damit auch anschlussfähig für weitergehende Aspekte der Ökologie und Demokratie in der Arbeit.

Damit wird ein Beitrag zu einem arbeitspolitischen Zukunftskonzept geleistet, das auf die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt Antworten entwickelt und Entwürfe für mehr und bessere Arbeitsplätze sowie für eine humane Arbeitsorganisation präsentiert. Solche konzeptionellen Ansätze werden mit betriebs- und branchenorientierten Innovationsstrategien (»besser statt billiger«) sowie sozial- und gesellschaftspolitischen Reformalternativen zu verknüpfen sein.

11.2 Gute Arbeit und gewerkschaftliche Arbeitspolitik

Heutige gewerkschaftliche Arbeitspolitik wird sich zumindest in drei Aspekten von ihren historischen Vorgängern unterscheiden müssen.

Erstens: Die traditionelle Humanisierungspolitik war in hohem Maße technikorientiert. Verstand sie sich zu Beginn vor allem als Politik des betrieblichen Rationalisierungsschutzes (Stichwort: »menschenleere Fabrik«), so standen später strategische Bemühungen im Vordergrund, früher und stärker mit eigenen Gestaltungsansprüchen in die Entwicklung und Implementierung neuer Technologien einzugreifen. Heute wäre diese Technikorientierung durch eine Arbeits- und Organisationsprozessorientierung zu ergänzen. In einer Entwicklungsphase, in der weniger die Anwendung neuer Technologien als die Spezifika der Arbeits- und Betriebsorganisation die Arbeitssituationen prägen (Stichwort: »atmende Fabrik«), müssen die Akzente neu gesetzt werden.

Zweitens: Der klassische humanisierungspolitische Ansatz war stark expertenorientiert. Heute würde eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik ohne eine stärkere Beteiligungsorientierung, um die Betroffenen als Experten in eigener Sache von Beginn an als Veränderungssubjekte zu einzubeziehen, ins Leere laufen. Neue Ansätze und Möglichkeiten einer Partizipation haben wir in Kapitel 4 dargestellt.

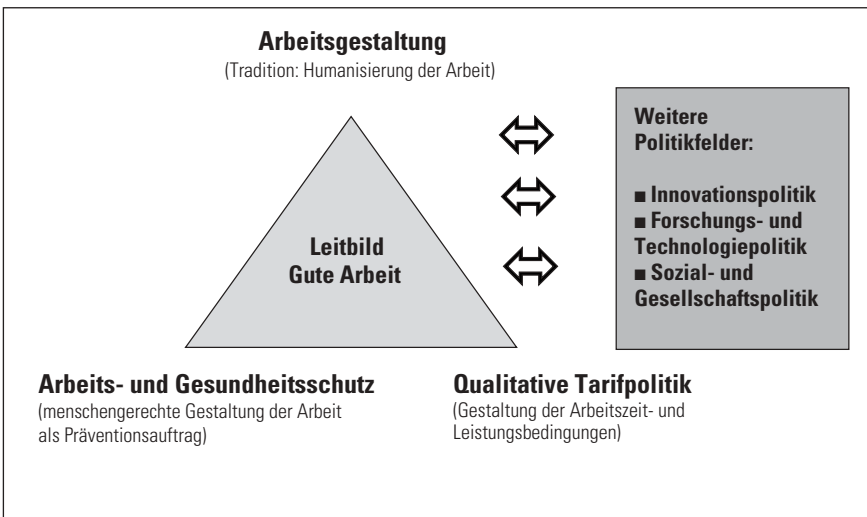
Drittens: Die Humanisierungspolitik war in einer Form arbeitsweltzentriert, die sich mit der heutigen Thematisierung der immer intensiveren Verschränkung von

Arbeits- und Lebenswelt nicht mehr verträgt. Zwar gehörte etwa die gesellschaftliche Isolierung infolge permanenter Nacht- oder Wechselschichtarbeit stets zu den Problemen, denen sich gewerkschaftliche Arbeitspolitik widmete. Aber der Zugriff der heutigen vermarktlichten Arbeit auf die gesamte Lebensweise der Betroffenen stellt Fragen der »Work-Life-Balance« in neuer Intensität und Dringlichkeit und erfordert auch den Betrieb übergreifende Antworten der Tarif- und Sozialpolitik (vgl. hierzu Kapitel 10). Auch die sich wandelnden Ansprüche der Beschäftigten, Frauen wie Männer, an die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Privatleben, Beruf und Familie machen neue Antworten nötig.

Eine zeitgemäße gewerkschaftliche Arbeitspolitik mit einem Leitbild Gute Arbeit speist sich aus mehreren Quellen:

- Die *Arbeitsgestaltung*: Sowohl von der Tradition einer gewerkschaftlichen Politik der Humanisierung der Arbeit als auch als aktuelles Handlungsfeld ist Arbeitsgestaltung eine Kernaufgabe gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Hierzu zählen Fragen der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung oder der Arbeitsorganisation wie Gruppen- oder Projektarbeit.
- Die *qualitative Tarifpolitik*: Qualitative Themen gehören auf die tarifpolitische Tagesordnung, um die Arbeits- und Leistungsbedingungen menschengerechter zu gestalten. Dabei ist eine enge Verschränkung mit der Betriebspolitik er-

Übersicht 11.1:
Gewerkschaftliche Arbeitspolitik – Quellen und Dimensionen

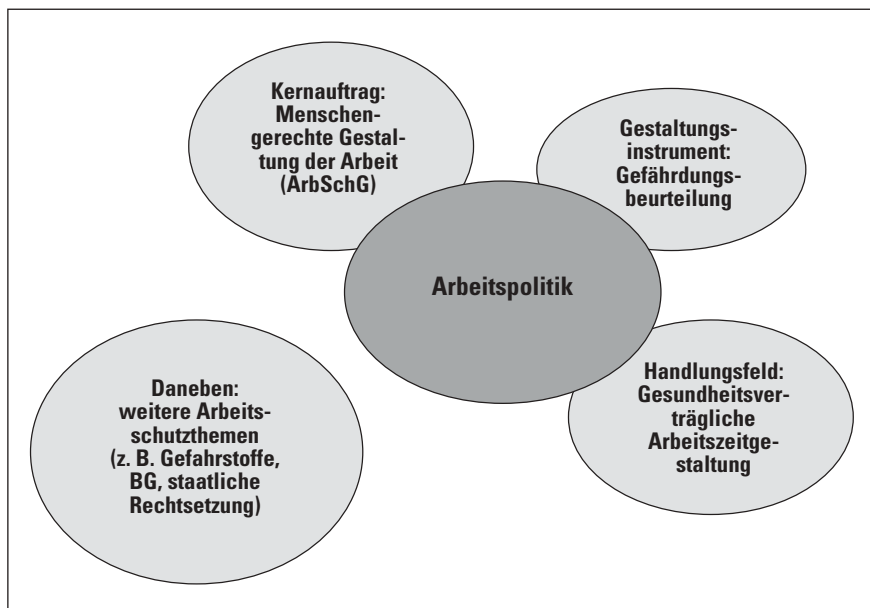


forderlich, um Regelungselementen auch im betrieblichen Alltag Geltung zu verschaffen. In den letzten Jahren hat die Debatte über Felder qualitativer Tarifpolitik wie Qualifikation, Innovation und Demografie in der IG Metall neue Impulse erhalten.

- *Der moderne Arbeits- und Gesundheitsschutz:* Zwar besaß auch in der Vergangenheit Arbeitspolitik mehrere Schnittstellen zum Arbeitsschutz. Mit dem Präventionsauftrag einer »menschengerechten Gestaltung der Arbeit« ist heutige Arbeitspolitik ohne den innovativen Beitrag des modernen Arbeits- und Gesundheitsschutzes nicht mehr denkbar. Diese neue Verbindung wird in diesem Handbuch an zahlreichen Handlungsfeldern aufgezeigt. Der Beitrag eines ganzheitlichen, präventiven und beteiligungsorientierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes für eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik besitzt eine erhebliche Bedeutung, um das Prinzip sozialer Nachhaltigkeit in den Unternehmen konträr zu einer Kurzfristökonomie zu stärken. Soziale Nachhaltigkeit wirft die Frage auf, wie mit dem Faktor Arbeitskraft umgegangen wird: Wird er verschlissen und schließlich mehr oder weniger sozialverträglich »entsorgt«, oder wird er erhalten, gepflegt und entwickelt? Wie in Kapitel 3 ausführlich

Übersicht 11.2:

Beitrag des Arbeitsschutzes zur Arbeitspolitik

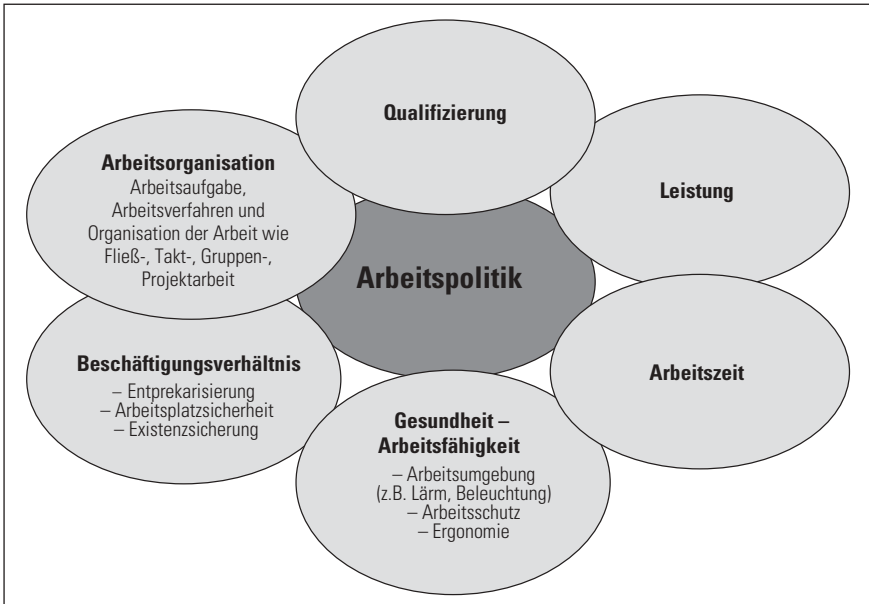


dargestellt, besteht mit der gesetzlich vorgesehenen Gefährdungsbeurteilung ein umfassendes Präventionsinstrument, das Maßnahmen einer »menschen-gerechten Gestaltung der Arbeit« und damit auch des Erhalts menschlicher Arbeitsfähigkeit bewirken soll. Dass ein solches Instrument auch weit über klassische Themen des Arbeitsschutzes hinaus erfolgreich eingesetzt werden kann, ist in Kapitel 6 am Beispiel einer Gesundheitsverträglichkeitsprüfung von Dauer und Lage der Arbeitszeit ausgeführt worden.

Damit werden die Handlungsfelder Arbeitspolitik und Arbeits- und Gesundheits-schutz keineswegs deckungsgleich. Denn zahlreiche sozialpolitische Aufgaben beispielsweise der Unfallversicherungen und die staatliche Rechtssetzung im Ar-beitsschutz werden eigenständig bearbeitet werden müssen. Und auch hier werden arbeitspolitische Fragestellungen zweifellos eine Rolle spielen. Allerdings ist ohne den Präventionsbeitrag des Arbeits- und Gesundheitsschutzes eine zeitgemäße ge-werkschaftliche Arbeitspolitik nicht mehr denkbar.

Gewerkschaftliche Arbeitspolitik wird über die in diesem Handbuch ausgeführ-ten Felder des Projekts Gute Arbeit (Arbeitszeit- und Leistungspolitik, Qualifizie-rung, Gesundheit und Arbeitsfähigkeit im demografischen Wandel) hinaus weitere

**Übersicht 11.3:
Handlungsfelder gewerkschaftlicher Arbeitspolitik**



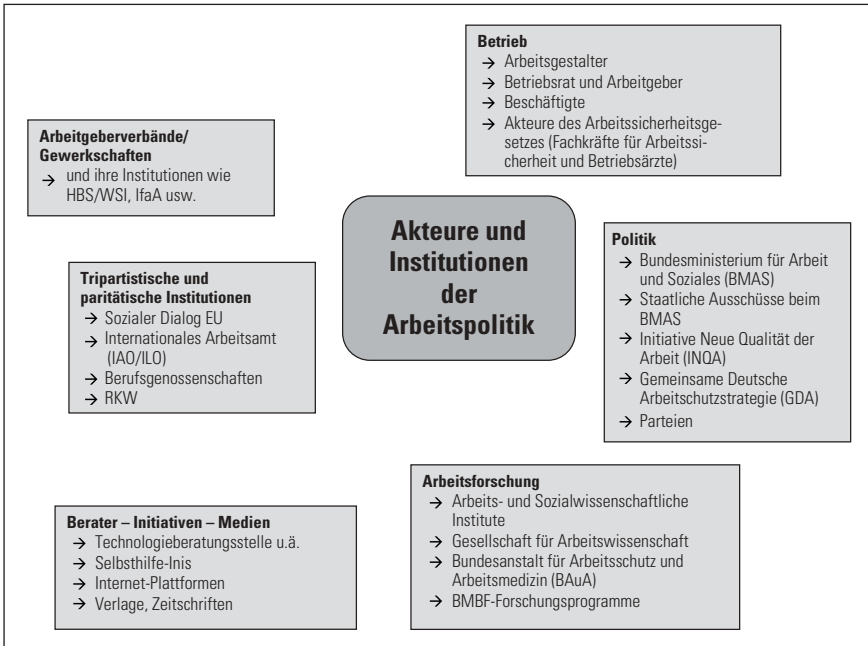
Handlungsschwerpunkte identifizieren müssen. Wie schon an anderer Stelle erwähnt, wird dies vor allem das Handlungsfeld »Arbeitsorganisation« einschließen, in dem es u.a. auch um die Gestaltung unterschiedlicher Arbeitsformen wie Gruppen- oder Projektarbeit, aber auch um klassische Fließ- und Taktarbeit geht. Damit knüpft heutige Arbeitspolitik an die Tradition der Humanisierung der Arbeit an. Aufgrund veränderter Problemlagen werden heute auch Aufgaben einer Entprekariisierung von Beschäftigungsverhältnissen und der Sicherung guter Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigtengruppen dazu gehören müssen. Die in der Übersicht 11.3 aufgeführten Handlungsfelder sind dabei keine abschließende Aufzählung.

Zentrale Handlungsarena einer gewerkschaftlichen Arbeitspolitik ist sicherlich der Betrieb. Diese Arena unterliegt allerdings einer starken außer- und überbetrieblichen Prägung. »Das arbeitspolitische Handeln der Akteure im Betrieb steht im Kontext mit Institutionen innerhalb und außerhalb des Betriebs und dem Handeln der Akteure in diesen ›Arenen‹.« (Lehndorff 2006: 12) Eine Übersicht der Akteure und Institutionen zeigt die Komplexität der Einbindung einer Arbeitspolitik und die Vielfalt der Handlungsarenen.

Arbeitspolitische Themen werden dabei keineswegs in einem politisch neutralen Raum verhandelt. Auch die skizzierten Handlungsarenen und Institutionen sind in unterschiedlicher Intensität machtpolitisch von Interessenkonflikten strukturiert. Insbesondere die gegenwärtig dominierende Auseinandersetzung zwischen kurzfristigen, betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Kalkülen und solchen auf soziale Nachhaltigkeit angelegten arbeitspolitischen Konzepten findet in den unterschiedlichen Institutionen statt (vgl. hierzu Kapitel 1.4).

Die Gewerkschaften können in den politischen und rechtsetzenden Gremien wie in den paritätischen und tripartistischen Institutionen durchaus ihr Gewicht zur Geltung bringen. Trotz aller Krisenphänomene ist hier noch eine »institutionelle Macht« der Gewerkschaften sichtbar (Dörre 2007). Diese kann dann in besonderem Maße wirksam werden, wenn arbeitspolitische Themen, Initiativen und Konflikte zur betrieblichen Ebene rückgekoppelt werden. Um dies zu gewährleisten, muss gewerkschaftliche Arbeitspolitik als Mehrebenenpolitik angelegt sein. Eine Reduzierung ausschließlich auf die betriebliche Ebene wäre genauso fatal wie eine reine institutionelle Repräsentanz (Urban 2005). Betriebliche Initiativen guter Arbeit – auch dies zeigt das Projekt Gute Arbeit der IG Metall – können hingegen wirksamen Rückenwind durch unterstützende Aktivitäten auf den verschiedenen Ebenen der Arbeitspolitik erhalten und daraus nicht nur öffentlichkeitswirksame Resonanz erzielen, sondern auch politische Veränderungsprozesse einleiten. Generell lässt sich sagen, dass diejenigen Gewerkschaften auch erfolgreich in der Stärkung ihrer Mitgliederzahl und Organisationskraft sind, »die sich stärker als soziale Bewegungen profilieren, eine intelligente Kampagnenorientierung entwickeln, neue gesellschaft-

**Übersicht 11.4:
Akteure und Institutionen der Arbeitspolitik**



liche Bündnisse zur Stärkung ihrer eigenen Organisationsmacht nutzen und auch vor einer konfliktorischen Politik nicht zurückschrecken« (Dörre 2007: 71).

All diese Elemente sind durch einen integrierten Politikansatz, der Betriebs-, Tarif-, Sozial- und Gesellschaftspolitik gleichermaßen berücksichtigt, in der gewerkschaftlichen Arbeitspolitik nutzbar. Um eine Revitalisierung gewerkschaftlicher Arbeitspolitik in den nächsten Jahren weiter zu befördern, sollten zwei Anforderungen stärker ins Blickfeld genommen werden:

- Die Sicherung und möglichst sogar der Ausbau von Arbeitsforschung – auch durch eigene gewerkschaftliche Initiativen und möglicherweise eigene Einrichtungen – ist angesichts des drohenden Kapazitätsabbaus eine vorrangige Aufgabe. Allein die Erfahrungen des Projekts Gute Arbeit verweisen darauf, dass betriebspolitische Neuansätze unbedingt einer wissenschaftlichen Begleitung und Impulsgebung bedürfen (Pickshaus 2007).
- Gute Arbeit als gewerkschaftliches Projekt wird künftig auf der europäischen Ebene und auch in den internationalen Arenen eine größere Rolle spielen müssen. Wenn die Europäische Kommission ihre wettbewerbspolitisch orientierten

Angebote neuerdings mit dem Label »Gute Arbeit« versieht, werden die Gewerkschaften gemeinsam eigene Konzepte in die Debatte einbringen müssen. Zudem ergeben sich hieraus – allein in der Abwehr der umfassenden Prekarisierungsstrategien – neue Ansatzpunkte einer Zusammenarbeit der Gewerkschaften in Europa.

Arbeitspolitik ist ein Zukunftsfeld der Gewerkschaften. Wie ausgeführt erfordert sie weitere konzeptionelle Anstrengungen, den Ausbau von Kooperationen mit der Wissenschaft und gesellschaftspolitische Interventionen. Das Aufgreifen zentraler arbeitsinhaltlicher Ansprüche und Konflikte erleichtert die Wiedergewinnung von gewerkschaftlichen Machtressourcen im Betrieb und in der Gesellschaft. Denn die Resonanz arbeitspolitischer Themen in den Belegschaften wächst. Die in diesem Handbuch ausgebreiteten Inhalte belegen dies.

»Eine bessere Arbeitswelt ist machbar« – dies war das Motto des Kongresses Gute Arbeit im Dezember 2006. Die Machbarkeit und Möglichkeit von Arbeitspolitik ist auf diesem Kongress und in diesem Handbuch anhand zahlreicher guter Praxisbeispiele aufgezeigt worden. Sie dienen der Nachahmung!

Literatur

- Detje, R./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg.
- Dörre, K. (2007): Einführung – Gewerkschaften und die kapitalistische Landnahme: Niedergang oder strategische Wahl?, in: Geiselberger, H. (2007): Und jetzt? Politik, Protest und Propaganda, Frankfurt a.M., S. 53-78.
- Ehlscheid, C./Urban, H.-J. (2007): Ein Schritt auf dem Weg aus der Defensive? Die Tarifrunde 2007 in der Metall- und Elektroindustrie, in: WSI-Mitteilungen Heft 7.
- Lehndorff, S. (2006): Einleitung: Das Politische in der Arbeitspolitik, in: Lehndorff, S. (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Berlin.
- Pickshaus, Klaus (2007): Gute Arbeit – vom Projekt zum gewerkschaftlichen Arbeitsfeld?, in: Peter, G. (Hrsg.): Grenzkonflikte der Arbeit, Hamburg, S. 341-356.
- Urban, H.-J. (2005): Wege aus der Defensive. Schlüsselprobleme und -strategien gewerkschaftlicher Revitalisierung, in: Detje, R./Pickshaus, K./Urban, H.-J. (Hrsg.) (2005): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg, S. 187-212.
- Urban, H.-J. (2007): Licht am Ende des Tunnels? Probleme und Chancen einer Revitalisierung der Gewerkschaften, in: isw (Hrsg.), Zukunft braucht Gegenmacht. Erneuerung der Gewerkschaften und Aufbau eines gesellschaftlichen Bündnisses gegen den Neoliberalismus, München, isw-report Nr. 71, S. 19-27.