



Claudia Weber

»Gute Arbeit« als Prozess bei der Postbank Filialvertrieb AG

**Erfahrungen aus den Betrieben München, Stuttgart und Nürnberg
(Region Süd)**

Der folgende Bericht will aufzeigen, wie und dass trotz erheblicher Widerstände Erfolge bei der Gestaltung von Arbeit im Sinne guter Arbeit durchgesetzt werden können. Dabei haben wir – ver.di und die Betriebsräte der Postbank Filialvertriebs AG in der Region Süd (München, Nürnberg, Stuttgart) – uns nicht allein auf die gesetzlichen Möglichkeiten verlassen, sondern sind z. T. unkonventionelle Wege gegangen. Es ist häufig zu hören, man solle sich in der Interessenvertretungsarbeit auf einige wenige Punkte konzentrieren und diese sequentiell abarbeiten. Diese Strategie ist meist richtig, macht die Interessenvertretung aber auch für die Geschäftsleitungen berechenbar. Ein ähnliches Problem ist der frühzeitige Abschluss von Rahmenbetriebsvereinbarungen. Sind sie in vielen Fällen notwendige (und erkämpfte) Voraussetzung für einen geregelten Prozess z.B. der Umsetzung des Arbeitsschutzes im weitesten Sinne, so besteht durch sie aber auch immer die Gefahr, dass die Verbesserungen der Arbeitsbedingungen in einem formalisierten Prozess »erstickt« werden, bzw. die Aktivierung der Beschäftigten aus dem Blickfeld gerät, da der Prozess ja bereits geregelt ist. Wie gesagt – der Prozess –, und hierin kann ein Problem begründet sein. Wir haben in unserem Projekt versucht, immer wieder neue Wege zu gehen, nicht zuletzt, um für die Arbeitgeberseite unkalkulierbar zu sein. Die damit erzeugte produktive Unruhe hat unserer Ansicht nach maßgeblich dazu beigetragen, die Auseinandersetzung um gute Arbeit selbst zu einem dauernden Prozess zu machen, der nicht zuletzt mit dem Kampf um den Erhalt von Arbeitsplätzen bzw. um die Bereitstellung ausreichender personeller Kapazitäten verbunden ist. Dass in einer solchen Auseinandersetzung ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad hilfreich ist, muss nicht explizit betont werden.

Die betriebliche Situation

Mit der Privatisierung des Staatsbetriebs Deutsche Bundespost, der heute neben Postdienstleistungen über seine Tochter Postbank auch Finanzdienstleistungen vertreibt, nahm der Druck auf Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen erheblich zu. Für die betriebliche Interessenvertretung und die Gewerkschaft





(zunächst die Deutsche Postgewerkschaft, dann ver.di) bedeutete dies, neben dem ständigen Kampf um Arbeitsplätze auch die Arbeitsbedingungen in Tarifverträgen zu regeln. Erreicht wurde u. a., dass trotz des massiven Arbeitsplatzabbaus nach der Privatisierung niemand betriebsbedingt gekündigt wurde.

Wie viele andere Betriebe auch war die Postbankfilialvertrieb AG in den letzten Jahren von ständigen betrieblichen Änderungen betroffen. Seit der Privatisierung der Post wurden die ehemaligen Postfilialen innerhalb von zehn Jahren bis 2006 auf zirka zehn Prozent reduziert, dabei sind die kleinen Postannahmestellen von damals mit eingerechnet.

Anfang 2000 wurden etliche Postfilialen umgewandelt in Postagenturen und in Filialen der Deutschen Post Vertriebs GmbH und der Deutschen Post Retail GmbHs, die Töchter der Deutschen Post AG waren. Die Belegschaft dieser Firmen war schlecht oder gar nicht organisiert, und die Geschäftsführung versuchte, eine Konkurrenzsituation zwischen den Filialanbietern herzustellen. Nachdem ver.di auch die Belegschaften gewerkschaftlich organisierte und Betriebsräte gewählt werden konnten, war diese Unternehmensstrategie nach unserer Einschätzung damit gescheitert. Daher wurden die Filialen in einem Unternehmen zusammengeführt und die Deutsche Post Retail GmbH wurde gegründet. Im Jahr 2006 kaufte die Postbank 855 Filialen, das Unternehmen wurde in die Postbank Filialvertrieb AG umbenannt. Die restlichen Postfilialen (zirka 1200) sollten langfristig in Postagenturen umgewandelt werden.

Diese stetigen Veränderungen verlangte den Beschäftigten einiges ab. Von einer Behörde, deren Zweck es war, Dienstleistungen für den Bürger anzubieten, hin zu einem gewinnorientiert Unternehmen, bei dem Verkaufszahlen und Zielerreichungsgrade an erster Stelle stehen. Diese Wandlung hatte eine starke Zunahme der psychischen Belastung der Beschäftigten zur Folge. Besonders der drastische Anstieg der Krankenquoten war für den Betriebsrat und ver.di ein Signal zum Handeln.

Arbeitsumfelduntersuchung

Als erster Schritt wurde eine Arbeitsumfelduntersuchung durch die zuständige Berufsgenossenschaft, die Unfallkasse Post und Telekom (UKPT) vorgeschlagen. Die Geschäftsführung lehnte diesen Vorschlag ab. Allerdings konnte die Unfallkasse dann – in Zusammenarbeit mit ver.di – diese Untersuchung durch ein gerichtliches Beschlussverfahren durchsetzen. Die Unfallkasse organisierte dann auch die eigentliche Befragung. Ausgewählt wurde dafür eine repräsentative Anzahl von Beschäftigten aus verschiedenen Filialen und aus verschiedenen Beschäftigtengruppen des Betriebs München mit insgesamt zirka 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Die Befragung ergab u. a., dass körperliche Belastungen vorhanden waren, u. a. durch zu langes Stehen und Heben von schweren Paketen am Schalter. Viele Beschäftigte klagten auch über die schlechten klimatische Bedingungen in den Filialen, im Winter zu kalt und in den Sommermonaten zu heiß. Als störend empfanden sie zudem die mangelnde Sauberkeit und die zum Teil veralteten Möbel und den unaufgeräumten Zustand im Backoffice Bereich.

Als psychische Belastung kristallisierten sich der hohe Zeitdruck für das geforderte Aufgabenvolumen und der ständige Personalmangel heraus. Die vergebenen Vertriebsziele erschienen vielen Beschäftigten unerreichbar. Hinzu kamen die ständigen Abfragen und Kontrollen. Beklagt wurde auch die unzureichende Aus- und Weiterbildung, die aus Sicht der Beschäftigten wegen der Erweiterung der Produktpalette im Finanzdienstleistungsbereich erforderlich gewesen wäre.

Als Ergebnis konnte zusammenfassend festgestellt werden: Die meisten Befragten äußerten sich positiv und zufrieden über ihre Arbeitsaufgabe. Sie zeigten sich allerdings enttäuscht, dass die »menschliche Seite« des Unternehmens und das Interesse an seinen Beschäftigten und deren Probleme zunehmend verloren gingen. Mit dieser Arbeitsumfelduntersuchung waren die Belastungen der Beschäftigten zum ersten Mal dokumentiert worden, und daraus ergaben sich Anhaltspunkte für notwendige Verbesserungen.

Gestaltungsmaßnahmen im Arbeitsumfeld: erste Resultate

Es wurden dann regelmäßige Treffen zwischen den Betriebsräten der Betriebe München, Stuttgart und Nürnberg, ver.di, der Geschäftsleitung und einer Vertreterin der Unfallkasse Post und Telekom installiert. Erweitert wurde dieser Kreis jeweils mit Beschäftigten aus den beteiligten Betrieben als Sachverständige. In diesem so genannten Regelungskreis Arbeitsumfelduntersuchung wurden die Ergebnisse der Untersuchung und Maßnahmen zur Minimierung der Belastungen diskutiert.

Zunächst sollten die körperlichen Belastungen durch das dauerhafte Stehen und das Heben von schweren Lasten vermindert werden. Dazu wurden vermehrt Stehhilfen in den Filialen eingesetzt; die Schwerbehindertenvertretung im Betrieb beschaffte verschiedene Ausführungen, so dass die Beschäftigten in den Filialen die unterschiedlichen Stehhilfen ausprobieren konnten und die sinnvollsten Modelle beschafft werden konnten. Darüber hinaus wurden auch in allen Filialen Sackkarren zum Transport von schweren Paketen angeschafft.

Um das Problem der unaufgeräumten Backoffice-Bereiche in den Griff zu bekommen, wurden so genannte Entrümpelungstage eingeführt. Altes Mobiliar und Gerätschaften wurden teilweise entsorgt und neue angeschafft, und zum



Ende der Maßnahme konnte eine Grundreinigung durchgeführt werden. Diese einfachen Schritte erwiesen sich im Unternehmen als Herausforderung, da zum einen die Arbeitskapazität dafür bereit gestellt werden musste und zum anderen zentrale Bestellprozesse ausgelöst werden mussten und damit zentralistisch organisierte Routineprozesse berührt wurden. Die ganze Aktion trug jedoch wesentlich zu einer Verbesserung des Wohlbefindens der Beschäftigten bei.

Weiterbildungsmaßnahme zur Bankkauffrau/zum Bankkaufmann

Ein weiteres Ergebnis der Arbeitsumfelduntersuchung war die Erkenntnis, dass der zunehmende Arbeitsdruck auch auf die nicht ausreichende oder gar nicht stattfindende Weiterbildung der Beschäftigten zurückzuführen war. Es fehlten die Grundlagen einer bankspezifischen Ausbildung, die die Beschäftigten bei ihrer täglichen Arbeit brauchten. Im Gegensatz dazu vertrat der Arbeitgeber die Ansicht, kurze Produktschulungen seien völlig ausreichend. Die zunehmende gesundheitliche Belastung durch die teilweise ungenügende Qualifizierung und der Wunsch der Beschäftigten, ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten zu verbessern, machten aus Sicht der Arbeitnehmervertretung eine Ausbildung erforderlich. Auf die Unterstützung des Arbeitgebers konnten wir nicht zählen, da es zwar grundsätzlich erwünscht war, dass sich die Beschäftigten weiterqualifizierten, aber dies sollten sie in der Freizeit und auf eigene Kosten tun. Unser Anliegen war es jedoch, eine umfassende Ausbildung zur Bankkauffrau/zum Bankkaufmann mit IHK-Abschluss für die Beschäftigten während der Arbeitszeit, auch gegen den Widerstand des Arbeitgebers, durchzusetzen. Diese Ausbildung gab es bisher nicht, deshalb konnten wir über das Betriebsverfassungsgesetz auch keine Mitbestimmungsrechte ableiten.

Wir suchten daher weitere Verbündete, um dieses Kernstück des Projekts »Gute Arbeit« umzusetzen. Neben dem Betriebsrat in München beteiligten sich die Betriebsräte in Stuttgart und Nürnberg, die zuständige Arbeitsagentur und das ver.di-Bildungswerk Bayern.

Wir hatten die Idee, ein öffentliches Förderprogramm zu nützen. Angeboten wurde damals das Programm WeGeBAU von der Bundesagentur für Arbeit, darüber konnte die berufliche Weiterbildung von Arbeitnehmern gefördert werden. In den Betrieben waren die geforderten Kriterien erfüllt, denn durch die wenigen Einstellungen in den letzten Jahren war der Altersdurchschnitt in der Postbank Filialvertrieb sehr hoch, und für den Vertrieb der Finanzprodukte hatten viele Beschäftigte nicht die notwendige Ausbildung, waren somit nicht entsprechend qualifiziert.

Finanziert wurden im Rahmen des Sonderprogramms die Ausbildungskosten und in vielen Fällen der Arbeitsausfall sowie die anfallenden Reisekosten. Die



zertifizierte Fortbildung wurde vom ver.di-Bildungswerk durchgeführt. Für den ersten Lehrgang wurden Räumlichkeiten im Gewerkschaftshaus in München zur Verfügung gestellt.

Die komplette Organisation, von der Beantragung der Fördermittel bis hin zur Organisation des Lehrgangs wurde vom Betriebsrat und von ver.di übernommen. Somit war es für den Arbeitgeber schwer, noch Gegenargumente vorzubringen. Schließlich unterstützte er das Projekt, indem er die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Schulungen freistellte. Der Zeitaufwand für die Ausbildung betrug 320 Stunden je Teilnehmenden. Bis auf jeweils einen Samstag im Monat fanden die Schulungen während der Arbeitszeit statt. Bis einschließlich 2010 wurden insgesamt zwei Lehrgänge in München und jeweils ein Lehrgang in Nürnberg und Stuttgart durchgeführt. Alle Teilnehmenden konnten die Lehrgänge erfolgreich abschließen. Dies ist umso mehr eine beachtliche Leistung, da die Beschäftigten durch die langen Öffnungszeiten der Filialen nur wenig Zeit zum Lernen aufbringen konnten und das Lernen bei vielen lange Zeit zurücklag. Ziel der Weiterbildung war es, den durch Wissensdefizite entstandenen Stress zu minimieren. Langfristig sollte sich das höhere Qualifikationsniveau in besseren Aufstiegschancen und einer höheren Entlohnung niederschlagen.

Durch die Sparpolitik der Bundesregierung wurden die Fördermittel der Bundesagentur dann allerdings drastisch gekürzt, so dass bisher kein weiterer Lehrgang auf dieser Basis stattfinden konnte.

Abschluss der Betriebsvereinbarung Potenzialförderung

Qualifizierung ist ein wichtiges Instrument, den Arbeitsstress zu mindern. Deshalb setzte der Betriebsrat in München eine Betriebsvereinbarung »Potenzialförderung« durch. Ziel der Betriebsvereinbarung war es, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für alle Beschäftigten zu schaffen und außerdem Kolleginnen und Kollegen zu schützen, deren Leistungen im Vertrieb von Produkten noch nicht den Anforderungen des Arbeitgebers entsprachen. Durch die Betriebsvereinbarung hat jeder Beschäftigte den Anspruch auf einen persönlichen Förderplan, der gemeinsam mit dem Arbeitgeber und Betriebsrat erstellt wird. Diese Förderpläne enthalten eine Analyse des Entwicklungsstandes, den Qualifizierungsbedarf und die persönlichen Entwicklungs- und Qualifizierungswünsche der Beschäftigten.

Die Betriebsvereinbarung ermöglicht es auch der Arbeitgeberseite, denjenigen Beschäftigten die Erstellung eines Förderplans anzubieten, die aus ihrer Sicht einer Förderung bedürfen. Die Teilnahme ist jedoch freiwillig. Dies bietet nicht nur die Möglichkeit, Weiterbildungen anzustoßen, sondern hat für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine Schutzfunktion vor arbeitsrechtlichen Schritten. Denn bevor keine Fortbildungsmaßnahmen angeboten und



eine Analyse des Entwicklungsstandes gemacht wurde, kann es keine solchen Schritte geben. Besonders hervorzuheben ist auch, dass die zuständigen Betriebsratsmitglieder bei allen Gesprächen und Vereinbarungen dabei sein müssen.

Betriebsräte-Preis: Erste Anerkennung

Anerkennung von außen gab es beim ersten Deutschen Betriebsräte-Preis 2009. Aus 91 eingereichten Betriebsratsprojekten wurden 15 Projekte nominiert. Der Betriebsrat der Postbank Filialvertrieb AG München erhielt dabei den Sonderpreis Gute Arbeit, den stellvertretend der Betriebsratsvorsitzende Hans Trübenbach entgegennahm.¹ »Das ist ein umfangreiches Maßnahmenpaket, das die Kolleginnen und Kollegen der Postbank Filialvertrieb AG da zusammengestellt haben, Hut ab. Hier werden gleich alle von den Mitarbeitern genannten Problemfelder angegangen ...«, bewertete die Jury. Die Auszeichnung war die erste wichtige Bestätigung unserer Aktivitäten und motivierte alle Beteiligten weiterzumachen.²

In den Betrieben Stuttgart und Nürnberg wurden dem Arbeitgeber so genannte Antistressseminare abgerungen, um zumindest einem kleinen Teil der Beschäftigten die Möglichkeit für einen Stressabbau zu geben. Der Betriebsratsvorsitzende in Stuttgart, Dietmar Honold, hat in diesem Zusammenhang auch den ersten Gesundheitstag bei der Postbank-Filialvertrieb durchgesetzt. Weitere Seminare zum Stressabbau wurden allerdings nicht forciert, da es sich um Maßnahmen der Verhaltensprävention handelt und die Arbeitsbedingungen dadurch nicht verbessert werden.

Obwohl es bei den Arbeitsbedingungen einige Fortschritte gegeben hatte, klagten dennoch viele Beschäftigten weiterhin über den ständigen Vertriebs- und Arbeitsdruck, der durch den zunehmenden Personalmangel noch verstärkt wurde. Die Betriebsräte und ver.di mussten feststellen, dass durch die Dokumentation und Anerkennung der Belastungen seitens des Arbeitgebers alleine noch keine Maßnahmen zur Lösungen für die Probleme durchgesetzt werden konnten, vor allem nicht für diejenigen, die aus dem Personalmangel und dem Vertriebsdruck entstanden. Deshalb starteten die Betriebsräte zusammen mit ver.di weitere Initiativen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

¹ Das Projekt »Gute Arbeit« bei der Postbank Filialvertrieb AG wurde in einer von ver.di Bayern herausgegebenen Broschüre dokumentiert und ist im Internet als Download verfügbar unter www.verdi-gute-arbeit.de (→ Materialien → Betriebliche Praxis – Berichte aus den Betrieben).

² S. dazu auch den Beitrag von Beate Eberhardt: »Stresstest: Der läuft für Beschäftigte in Postbankfilialen schon länger«, in: Gute Arbeit. 6/2011, S. 30–32.



Die Gefährdungsbeurteilung und ihre verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten

Der Arbeitgeber hatte zwar auch bisher unter Berufung auf § 5 Abs. 2 Satz 2 ArbSchG Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt, überprüft wurden dabei aber nur einzelne Arbeitstätigkeiten und Arbeitsplätze, und zwar immer die gleichen, so dass nie neue Belastungen festgestellt werden konnten. Auch psychische Belastungen berücksichtigte er dabei nicht. Eine Arbeitsgruppe des Gesamtbetriebsrats erstellte daher einen Erhebungsbogen zu einer Mustergefährdungsbeurteilung, damit in den Filialen in einer Grobanalyse Gefährdungen festgestellt werden konnten. Dieses Verfahren wurde vom örtlichen Arbeitgeber akzeptiert.

Auf dieser Grundlage organisierte der Arbeitgeber in den Betrieben München, Nürnberg und Stuttgart eine Grobanalyse. Neben der Beschreibung von Problemen durch unzureichende Lüftungsanlagen und Lichtverhältnisse wurde in vielen Filialen eine gesonderte Prüfung der psychischen Gefährdungen durch ein dazu geeignetes Verfahren empfohlen. Diese Überprüfung unterließ der Arbeitgeber jedoch.

Dennoch blieb es ein wesentliches Ziel von ver.di und den Betriebsräten, die psychischen Gefährdungen mit geeigneten Verfahren zu ermitteln und zu bewerten. Dazu wurden zwei Wege eingeschlagen: *erstens* wurden die genannten Problemfelder in einer ausgewählten Filiale in einer Art Pilotprojekt bearbeitet, und *zweitens* wurde versucht, die Analyse der Belastungen über ein öffentlich gefördertes Projekt umzusetzen.

Verhandlungen in einer ausgewählten Filiale

Als betrieblicher Handlungsschwerpunkt wurde eine Filiale am Hauptbahnhof in München ausgewählt, die durch ihre Größe und ihren hohen Anteil an fremdsprachigen Kunden eine Sonderstellung einnahm. Der Krankenstand war in dieser Filiale fast doppelt so hoch wie im Durchschnitt, außerdem lagen zahlreiche Kundenbeschwerden vor, die lange Wartezeiten kritisierten und den ohnehin zu niedrigen Personalbestand in der Filiale belegten. Zudem plante der Arbeitgeber in dieser Filiale trotz der bekannten Missstände einen weiteren massiven Personalabbau.

Da der vom Arbeitgeber vorgesehene Personalabbau in der Filiale aus Sicht des Betriebsrats in München dem tatsächlichen Arbeitsaufkommen widersprach, forderte er eine realistische zeitwirtschaftliche Untersuchung und die in der Gefährdungsbeurteilung empfohlene ergänzende Überprüfung der psychischen Belastungen. Nach der Rechtsprechung kann die Festlegung von Maßnahmen nach § 3 ArbSchG erst erfolgen, wenn eine abschließende Gefährdungsbeurteilung durchgeführt wurde. Nachdem über diese Forderungen keine Einigung zustande kam, rief der Betriebsrat die Einigungsstelle an.



Den geplanten Abbau von 7,3 Arbeitseinheiten (= rechnerische Vollzeitkräfte) in der genannten Filiale verhinderte der Betriebsrat zunächst, indem er seine Zustimmung zu neuen Dienstplänen verweigerte. Deshalb rief auch der Arbeitgeber parallel eine Einigungsstelle zur Umsetzung der Dienstpläne an. Beide Einigungsstellen wurden jeweils unter Beteiligung von ver.di durchgeführt. Vorteilhaft war, dass der Arbeitgeber die Dienstpläne und die Arbeitnehmervertreter den Gesundheitsschutz durchsetzen wollten. Somit wurde indirekt ein Konnex zwischen beiden Bereichen hergestellt, die – obgleich getrennt verhandelt – ursächlich zusammengehören. Damit für die Einigungsstelle zum Gesundheitsschutz der notwendige Druck erzeugt werden konnte, wurde versucht, beide Einigungsstellen zeitlich parallel ablaufen zu lassen, was weitgehend auch gelang.

In der Einigungsstelle zu den Dienstplänen wurde im April 2012 folgende Vereinbarung getroffen: Der Arbeitgeber muss eine zeitwirtschaftliche Überprüfung vornehmen. Die Ergebnisse sind umzusetzen. Die Dienstpläne treten erst nach dieser Überprüfung in Kraft. Von den ursprünglich 7,3 Vollzeitarbeitsplätzen werden tatsächlich nur zwei abgebaut. Die zusätzlichen 5,3 Vollzeitarbeitsplätze bleiben bis zur nächsten Personaldimensionierung erhalten. Für die zwei abzubauenen Arbeitsplätze wurde ein Sozialplan verhandelt, die Versetzung in eine andere Filiale erfolgte freiwillig. Somit wurde erstmalig der Personalabbau, wenn auch nur auf Zeit, verhindert.

In der Einigungsstelle Gesundheitsschutz wurde eine Entscheidung zu Gunsten einer Gefährdungsbeurteilung erreicht. Diese wurde dann durch die TU Dresden umgesetzt. Sie bestand aus einer Befragung der Beschäftigten mittels Fragebogen, um die Belastungsschwerpunkte festzustellen (subjektive Arbeitsanalyse – SALSA). Auf der Grundlage der gewonnenen Ergebnisse wurden in Teilbereichen noch vertiefende Interviews mit den Beschäftigten der Filiale geführt.

Aus den Untersuchungsergebnissen ergaben sich Empfehlungen zur Gestaltung der Arbeitsumgebung, u. a. durch neue Büroausstattung und höhenverstellbare Theken. Empfohlen wurden des Weiteren die Durchführung von Stresseminaren, Teamworkshops und Schulungen zu »Haltung und Stehen«. Die Arbeitnehmervertretung entwickelte aus diesen Empfehlungen und anderen Vorschlägen der Beschäftigten weitergehende Maßnahmenvorschläge, die mit dem Arbeitgeber noch verhandelt werden.

Die Beschäftigten der Filiale haben den Betriebsrat und ver.di jederzeit unterstützt und sind ihrerseits laufend über die aktuellen Ergebnisse in den Einigungsstellen informiert worden. In einer Abteilungsbesprechung mit dem Betriebsrat und ver.di konnten sie auch eigene Vorschläge einbringen und haben wesentlich zu den bisherigen Ergebnissen der beiden Einigungsstellen beigetragen.



Wissenschaftliches Projekt zur Work-Life Balance

Gesucht wurde nach einem öffentlich geförderten Projekt, das finanziell vom Arbeitgeber unabhängig war und dadurch das Kostenargument des Arbeitgebers aushebeln würde. Fündig wurden wir beim Projekt Lanceo, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsvorhabens »Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt« gefördert wurde. »Lanceo« ist die Kurzbezeichnung für das Projekt »Balanceorientierte Leistungspolitik – Ansätze zur leistungspolitischen Gestaltung der Work-Life-Balance«. In unserem Teilprojekt waren drei wissenschaftliche Partner beteiligt, das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München, der Fachbereich Psychologie der Universität Freiburg sowie das Institut Cogito/IfA.

Die wissenschaftlichen Partner dieses Projektes konnten bereits einige Erfahrungen in der Bankenbranche mitbringen, da sie vorher zusammen das Projekt PARGEMA durchgeführt hatten, das gesundheitliche Gefährdungen im Zusammenhang mit neuen Organisations- und Steuerungsformen untersuchte, u. a. in der Finanzdienstleistungsbranche(www.pargema.de).

Trotzdem war auch hier wieder ein langer Atem nötig. Von der Idee bis zu Durchsetzung beim Arbeitgeber sollten noch knapp zwei Jahre vergehen. Im Arbeitskreis, der bereits nach der Arbeitsumfelduntersuchung entstanden war, wurden die Modalitäten für das Projekt festgelegt. Beteiligt waren wieder die Geschäftsführung, die Betriebsräte der drei Betriebe München, Stuttgart und Nürnberg sowie ver.di.

Das Projekt startete damit, die betrieblichen Anforderungen und die individuellen Ressourcen/Bedürfnissen der Beschäftigten in ihrem Verhältnis zueinander zu überprüfen. Dabei standen die Arbeitsbelastungen und die neue Führungskultur im Vordergrund der Untersuchung. Der Aspekt der »indirekten Steuerung« wurde in die Untersuchung mit einbezogen. Zweite Zielsetzung des Projektes war die Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen, die wesentlich aus den Ideen der befragten Beschäftigten entwickelt werden sollten.

Es wurde versucht, alle Beschäftigten in das Projekt einzubinden, auch die, die nicht direkt befragt wurden. Daher wurde gleich zu Beginn ein Preisausschreiben zur Namensfindung für das Projekt gestartet. Unter mehreren Vorschlägen entschieden sich die Beschäftigten für den Namen »MUVIE = Mensch und Vertrieb im Einklang«. Während der Laufzeit des Projekts waren seine Inhalte regelmäßig Thema in den Betriebsversammlungen.

In den Betrieben München, Nürnberg und Stuttgart wurden im Zeitraum von acht Monaten in Filialen unterschiedlicher Größe die Beschäftigten befragt, angewandt wurden dabei drei unterschiedliche Methoden bzw. Instrumente: »Balance-Tagebücher« mit Aufzeichnungen der Beschäftigten über vier Wo-



chen, Interviews über zirka 60 Minuten Dauer bei verschiedenen Beschäftigungsgruppen und vier eintägige »Denkwerkstätten«. Zusätzlich organisierte ver.di zwei weitere Seminare als Denkwerkstätten, in denen ebenfalls Gestaltungsvorschläge entwickelt wurden.

Im Gegensatz zu den Ergebnissen aus der Einigungsstelle Gesundheitsschutz identifizierte das Lanceo-Projekt als hauptsächlich Problemfelder solche, die aus dem systematischen Verkaufsdruck bzw. aus der Vertriebsstrategie des Unternehmens resultierten.

Als größte Belastung wurde das ständige Controlling genannt. Typisch hierfür ist die in einem Interview gemachte Äußerung »Die Hälfte vom Tag bin ich eigentlich nur mit Bürokratie beschäftigt.« Als stark belastend wurden auch die Zielvorgaben und Rankings empfunden: »Wenn unsere Filiale in der Wüste Gobi steht und alle Jahre ein vertrockneter ausgehungertes Mensch vorbei kommt, dann sind die Ziele genauso.« Zusammenfassend gesagt: Die erbrachte Leistung wurde durch die Geschäftsleitung nie als ausreichend angesehen, und regionale Besonderheiten spielten bei der Zielerreichung keine Rolle. Zudem zeigte sich ein Konflikt zwischen Qualitäts- und Ertragsorientierung bei den Kundenberatern. Und es gab einen Widerspruch zwischen den engen Prozessvorgaben und der Eigenverantwortung für das Erreichen der Vertriebsziele. Es wurde deutlich, dass die Filialmitarbeiter und auch die Filialleiter selbst einen systematischen Druck seitens der Unternehmensführung verspürten. Daher verwundert es nicht, dass 75 Prozent der Beschäftigten von Burnout bedroht waren.

In den Denkwerkstätten und in den ver.di-Seminaren wurden zahlreiche Vorschläge für die Verbesserung der gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen entwickelt. Dazu gehörte auch die Abschaffung des täglichen »Morgenbriefings, des tägliche Einschwörens auf die Vertriebsziele. Stattdessen wurde eine kurze Teamsitzung pro Woche mit fachlichen Unterweisungen und einer Teamzielfindung vorgeschlagen. Unbesetzte Arbeitsplätze oder krankheitsbedingte Ausfälle sollten bei der Zielerreichung berücksichtigt werden, d. h., die zu erreichenden Ziele sollten in der Nachbetrachtung an den tatsächlichen Personalstand angepasst werden. Damit, so die Hoffnung, würden Einstellungen beschleunigt und die höhere Arbeitsleistung, die aus der Unterbesetzung resultiert, zeitlich befristet und honoriert. Vorgeschlagen wurde auch, die bisherige Vertretungsquote zu erhöhen und auch im Bereich der Kundenberater einen Vertretungspool einzurichten.

All dies sind Vorschläge, deren Durchsetzung nicht einfach wird. Wir glauben allerdings, dass die Geschäftsführung diese Ergebnisse nicht nur zu Kenntnis nehmen kann, sondern dass dadurch auch ein Handlungsdruck erzeugt wurde und weiterhin erzeugt wird, so dass sie schwerlich daran vorbei kommen kann,



die unterbreiteten Vorschläge zumindest teilweise umzusetzen. »Gute Arbeit« ist ein permanenter Prozess der Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Die Auseinandersetzung um »Gute Arbeit« geht weiter

Wir haben in unserem Projekt Gute Arbeit versucht, immer wieder neue und z. T. unkonventionelle Wege zu gehen. Indem parallel verschiedene Problembereiche angegangen wurden – beispielsweise körperliche und psychische Belastungen und Personalressourcen – konnten Zusammenhänge deutlich gemacht werden, die Beschäftigten aktiv eingebunden und der Prozess insgesamt »spannend« gehalten werden. Schließlich wurden wir damit für die Arbeitgeberseite schwer kalkulierbar. Die somit erzeugte produktive Unruhe in dem bis heute andauernd Prozess hat wesentlich zu den bisher erreichten Erfolgen beigetragen. Ein durch eine (Rahmen-)Vereinbarung regulierter bzw. formalisierter Prozess hätte die von uns geplante und strategisch eingesetzte »Spontanität« behindert. Das heißt nicht, dass von einer Strategie der Festschreibung des Prozesses und seiner Einzelschritte mittels Betriebsvereinbarung grundsätzlich abzuraten wäre. Sie mag in vielen Fällen hilfreich und der betrieblichen Situation angemessen sein. In unserem Fall erschien und erscheint uns das aber nicht so, zumal eine Auseinandersetzung um Verfahrensfragen der Belegschaft immer schwer zu vermitteln ist und zunächst keine konkreten, greifbaren Lösungen bringt.

Unsere Strategie der parallelen Bearbeitung unterschiedlicher, aber inhaltlich zusammenhängender Fragen der Guten Arbeit stellt natürlich hohe Anforderungen an die Interessenvertretung, die ja auch nur über begrenzte personelle Ressourcen verfügt. Umso wesentlicher ist es, sich auch externer Unterstützung zu bedienen – zur eigenen Entlastung und zur Weiterentwicklung des Prozesses, aber auch, weil bislang nicht in die innerbetrieblichen Konflikte eingebundene Externe zunächst leichter Gehör finden und gegen Ergebnisse, die mit wissenschaftlichen Methoden ermittelt wurde, schwer anzudiskutieren ist. Das erfordert allerdings auch, besonderes Augenmerk auf die Auswahl seiner Partner zu legen. Diese sind jedoch kein Garant für die Durch- und Umsetzung Guter Arbeit. Notwendig ist und bleibt der betriebliche Druck. Dieser wird nur entstehen, wenn die Beschäftigten das Thema Gute Arbeit als ihr Thema begreifen, sie aktiv einbezogen werden und über alle Entwicklungen in diesem Zusammenhang informiert werden. Gerade in Bereichen, wo der Marktdruck direkt auf die einzelnen Beschäftigten durchgestellt wird und diese damit auch als alleinige Verantwortliche für »ungenügende« Leistungen erscheinen, ist die Erkenntnis wichtig, dass nicht zuerst der Mensch sich ändern muss, sondern die Arbeitsbedingungen.

In Zukunft muss es deshalb auch verstärkt darum gehen, das negative Menschenbild auf Seiten der Unternehmensleitungen zu bekämpfen. Gemeint ist



ein Leitbild, das den Menschen als grundsätzlich der Arbeit abgeneigt, faul, desinteressiert und unmotiviert begreift. Nach dieser Logik muss er extern motiviert, mit strikten Vorgaben geführt und natürlich auch kontrolliert werden. Das ist ein Leitbild, das zwar längst wissenschaftlich ad absurdum geführt worden ist und auch in der betrieblichen Praxis ständig widerlegt wird. Es ist aber immer noch Grundlage der allermeisten Managementkonzepte. Das Ganze ist immer auch ein Verteilungskonflikt. Er ist durch grundsätzlich unterschiedliche Interessen konstituiert, auch wenn in Teilbereichen Interessenübereinstimmungen hergestellt werden können. Um die damit verbundenen Auseinandersetzungen erfolgreich bestehen zu können, bedarf es einer starken Interessenvertretung – handlungs- und konfliktfähige Betriebsräte und eine, durch einen hohen Organisationsgrad gestärkte Gewerkschaft.

