



Frank Bsirske

Politik für Gute Arbeit – die nächste Etappe

Eine positive Bilanz gewerkschaftlicher Wirkungskraft zogen zum Auftakt ihrer Berichterstattung zum 1. Mai 2014 die *Frankfurter Rundschau* und die *Berliner Zeitung*: »Gute Arbeit hat sich in den vergangenen Jahren zu einem feststehenden politischen Begriff gemausert: Als Gegenentwurf zu der These, wonach sozial sei, was Arbeit schafft.« (Berliner Zeitung, 30. 4. 2014) Damit ist ein bedeutender Erfolg angesprochen, der sich, näher besehen, auf zwei Themen bezieht:

- Weithin gesellschaftliche Anerkennung gefunden hat der Gedanke, dass es unangemessen ist, Arbeit als qualitätsloses Quantum anzupreisen, wie dies in Slogans der Kategorie »Hauptsache Arbeit« und »Sozial ist, was Arbeit schafft« der Fall war. Wie viel seit der Zeit geschehen ist, in der mit derlei Parolen Stimmung gemacht wurde, lässt sich daran ermessen, dass auch die CDU mittlerweile Bekenntnisse zur Guten Arbeit auf Wahlplakaten ablegt.
- Nahezu ein Konsens herrscht in der Gesellschaft inzwischen auch darüber, dass Burnout-Symptome, Stress und psychische Erkrankungen, wenn Beschäftigte davon betroffen sind, zumindest nicht unabhängig vom Geschehen in der Arbeitswelt betrachtet werden können. Das Wirkungsausmaß ist umstritten, doch selbst die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände hat einen Zusammenhang mittlerweile eingeräumt.

Vom Wandel der Betrachtungsweise zur Bewältigung der Gestaltungsaufgabe

Arbeit ist nicht von den Bedingungen zu trennen, unter denen sie geleistet wird. Die wachsende gesellschaftliche Akzeptanz für diesen grundlegenden Gedanken markiert einen Etappenerfolg, der nicht ausschließlich, aber in hohem Maße gewerkschaftlichen Aktivitäten zu verdanken ist. Diese haben dabei aber nicht nur zum angesprochenen Wandel der Betrachtungsweise ihren Beitrag geleistet, sondern zusammen mit dem öffentlichen Agenda-Setting des Themas Arbeitsqualität auch bereits die Bewältigung der Gestaltungsaufgabe konzeptionell und praktisch in Angriff genommen, die Gute Arbeit heißt.

- Es wurde mit dem DGB-Index Gute Arbeit ein Messinstrument für die Arbeitsqualität geschaffen, das nicht nur bundesweit repräsentative Ergebnisse zur Beurteilung der Arbeitsbedingungen durch die Beschäftigten liefert, sondern insbesondere von ver.di auch in diversen Betrieben und Verwaltungen



angewandt worden ist, und es wurde eine darauf basierende Arbeitsberichterstattung gestartet.

- Das Recht auf Gute Arbeit ist in der ver.di-Grundsatzerklärung geltend gemacht, das Konzept Gute Arbeit vor allem durch eine beteiligungspolitische Fundierung weiterentwickelt und der Zusammenhang nicht zuletzt zu den Themen Innovation, digitale Arbeit und gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen hergestellt worden.
- Diese Positionierungs-, Öffentlichkeits- und Entwicklungsarbeiten wurden von vornherein in Abstimmung mit einer vielfältigen betrieblichen Praxis geleistet, auch im Hinblick auf die Erstellung von Handlungshilfen für die Akteure in den Betrieben und Behörden, in den Fachbereichen und in anderen Zusammenhängen. So hat das Thema Gute Arbeit bereits in Tarifrunden Eingang gefunden und sich dabei als geeignet erwiesen (so die Bilanz für den Hamburger Handel), »verlorengegangene Aktions- und Streikfähigkeit ein Stück weit zurückzugewinnen« (Lattekamp/Peukes 2014, 271), und auch die direkte Beteiligung der Beschäftigten an der Gefährdungsbeurteilung mit Hilfe des DGB-Index hat sich bereits praktisch bewährt.

Die Aktivitäten der nächsten Periode in Sachen Gute Arbeit können also bereits aus einer stabilen Grundaufstellung heraus und vor dem Hintergrund diverser praktischer Erfahrungen entwickelt werden. Unter strategischem Gesichtspunkt geht es im kommenden Abschnitt für ver.di dabei vor allem um

- den praktischen und konzeptionellen Ausbau der Orientierung in den gewerkschaftlichen Handlungsfeldern, so etwa in der Betriebs- und Tarifpolitik, im betrieblichen Gesundheits- und Arbeitsschutz, in der Arbeitszeitpolitik und bei der Gestaltung digitaler Arbeit;
- die Durchsetzung verbindlicher Regeln zur Förderung der Arbeitsqualität mit einem Geltungsanspruch, wie er durch Gesetze, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen gewährleistet ist.

Damit sind wir in ein neues Konfrontationsfeld vorgestoßen: Obwohl die Resonanzbedingungen für arbeitspolitische Vernunftlösungen in den letzten Jahren insgesamt besser geworden sind, stoßen Aktivitäten in der genannten Perspektive bei Teilen der Arbeitgeberschaft und der Politik derzeit auf nicht weniger Widerstand als bis vor kurzem die Idee der Arbeitsqualität. Seit die Probleme kaum mehr zu leugnen sind, die insbesondere aus dem wachsenden Arbeitsstress resultieren, entzündet der Konflikt sich allerdings weniger daran, ob Arbeit als qualitative Größe zu betrachten ist, sondern wird vor allem über die Frage geführt, worauf das Qualitätsmanagement sich erstrecken soll – ob auf die Arbeitsbedingungen oder aber auf das Stressempfinden der Arbeitenden. In dem einen Modell (das auch von Neoliberalen propagiert wird) ist für die Beschäftigten gerade mal die Rolle des Qualitätsmanagers ihres eigenen Belas-



tungsempfindens vorgesehen. In der anderen Perspektive (für die nicht zuletzt ver.di steht) werden sie als Akteure angesprochen, die ein Recht darauf haben, Einfluss auf die Qualität der Arbeitsbedingungen selbst zu nehmen.

Arbeitspolitik vs. Lebensstilpolitik

Vor dem Hintergrund dieser aktuellen Kontroverse ist es ratsam, noch einmal an die Grundzüge des Konzepts Gute Arbeit zu erinnern:

- *Gute Arbeit, als das Konzept einer Arbeitsqualität, die den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht wird, ist eine politische Frage.* Und, nach der klassischen Definition von Max Weber, »wenn man von einer Frage sagt, sie sei eine ›politische‹ Frage, so ist damit immer gemeint: Machtverteilungs-, Machterhaltungs- oder Machtverschiebungsinteressen sind maßgebend für die Antwort auf jene Frage«. (Max Weber 1919/1999, 19)
- *Die Machtverschiebung, die durch Gute Arbeit realisiert wird, ist eine zugunsten der Beschäftigten mit den Mitteln der Beteiligung.* »Beteiligung oder Partizipation – das sei synonym verwandt – meint im Kontext der ver.di-Initiative Gute Arbeit eine weitgehende Mitwirkung von Beschäftigten an der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die bestmöglich durch die gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung unterstützt wird.« (Müller et al. 2014, 237)
- *Politik für Gute Arbeit ist (arbeits-)bedingungsbezogene Politik, nicht Lebensstilpolitik.* Genauer gesprochen: Politik für Gute Arbeit besteht darin, ausgehend von den Urteilen und Ansprüchen der Beschäftigten auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen einzuwirken. Diese Fokussierung ist erstens eine Frage der Effizienz: Nichts trägt so sehr zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei wie gute, gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen. Zweitens gebietet es der Respekt vor den Persönlichkeitsrechten der Beschäftigten. An dem aber mangelt es Arbeitgebern, die – statt positiv auf die Arbeitsbedingungen einzuwirken – die Arbeitsintensität steigern, um dann von den Beschäftigten zu verlangen, die daraus resultierenden Überbeanspruchungen durch ein privates Stressmanagement und eine entsprechende Lebensweise zu entschärfen.
- *Gute Arbeit ist eine permanente Gestaltungsaufgabe, die den Akteuren nur gelingen kann, wenn sie sich auf rechtsverbindliche Normen stützen können.* Zu verankern, zu sichern oder zu verbessern gilt es entsprechende Bestimmungen – je nach Thema, Konkretionsgrad der Frage und Kräfteverhältnis – in Arbeitsgesetzen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen.
- *Der Abbau der Verfügungsmacht der Arbeitgeber über die Arbeitsbedingungen und damit auch über die Beschäftigten erfolgt nach dem Konzept Gute Arbeit mehr durch den Ausbau subjektiver Rechte der Beschäftigten als*





durch äußerliche Grenzziehungen. Was diese arbeitspolitische Neuakzentuierung bedeutet, lässt sich exemplarisch am Thema Länge der Arbeitszeit zeigen. Wie eng diese Frage mit der Lebensqualität zusammenhängt, hat von jeher auf der Hand gelegen. Unübertroffen, wenn auch damals, 1956, ungedeutet, hat das der vielleicht populärste Gewerkschafts-Slogan in der bisherigen BRD-Geschichte zur Sprache gebracht: »Samstag gehört Vati mir.« Heute aber geht das Verlangen der Beschäftigten primär dahin, diesseits der im Arbeitszeitgesetz festgelegten Grenzen individuelle Gestaltungsrechte in Sachen Länge und Lage der Arbeitszeit zu erlangen oder auszubauen. Für eine Arbeitspolitik, die sich am Leitbild »ein arbeits- und sozialrechtlich gesichertes Arbeitsverhältnis, das den Kriterien für Gute Arbeit entspricht«, orientiert, geht es in diesem Sinne weniger darum, »normale« Verhältnisse gegen »atypische« zu verteidigen als vielmehr allgemeinverbindliche Beteiligungs-Normen zu etablieren, die unter allen akzeptablen Verhältnissen gelten, also etwa bei Vollzeit- ebenso wie bei Teilzeit-, bei mobiler ganz so wie bei stationärer Arbeit.

- *Politik für Gute Arbeit pocht auf Arbeitsbedingungen, unter denen es den Beschäftigten möglich wird, ihre bürgerrechtlich fundierten Selbstbestimmungs-Ansprüche einzulösen – wo hingegen die Förderung von Anpassungsleistungen der Beschäftigten im Fokus steht, werden deren Spielräume für eigenverantwortliches Handeln verengt.* Solches geschieht, wenn Unternehmen, statt an der Gestaltung guter Arbeitsbedingungen mitzuwirken, von den Beschäftigten verlangen, der steigenden Arbeitsintensität durch den Erwerb von »Burnout-präventiven Coping-Kompetenzen« sowie »gesundheitsbezogenen Erlebens- und Bewältigungsstilen« zu begegnen und sich selbst dabei die Rolle anmaßen, die »Selbstregulationsmodi« der Beschäftigten »interventiv positiv zu beeinflussen« (um nur einige der eingesetzten Slogans zu erwähnen). Das ist demokratiepolitisch unakzeptabel, aber auch als Antwort auf den wachsenden Arbeitsstress ein untauglicher Weg.
- *Politik für Gute Arbeit setzt darauf, dass die Durchsetzung individueller Gestaltungsansprüche in Sachen Arbeitsbedingungen alles in allem nur auf Basis der kollektiven Kräfte der Beschäftigten erfolgreich sein kann.* Die Beschäftigten haben heute, nicht zuletzt im Zuge der Digitalisierung von Arbeitsprozessen, durchschnittlich größere individuelle Freiräume bei der Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben als noch vor einigen Jahren. Diese Tatsache ändert allerdings nichts daran, dass sie den Arbeitgebern strukturell unterlegen sind, sofern sie ihnen als Einzelne gegenüberreten. So bleibt es dabei: Wo es keine Solidarität zwischen den Beschäftigten gibt, sind auch ihre individuellen Selbstbestimmungsmöglichkeiten reduziert.



- *Die Sicherung von Qualitätsstandards durch Kollektivregelungen und Sozialgesetze, dabei insbesondere Beteiligungsrechte, ist umso besser zu gewährleisten, je stärker die gewerkschaftliche Power ist. Dabei gilt: Eine Gewerkschaft ist als institutionelle Kraft mehr als die Summe der Einzelpower ihrer Mitglieder. Aber eine Gewerkschaft ist auch zunehmend gefordert, sich in ihrer Abhängigkeit vom Mandat der Beschäftigten transparent zu machen und dabei praktisch zu demonstrieren, dass sie sich nicht berufen fühlt, die Interessen von Beschäftigten gegen deren Bedürfnisse auszuspielen. Wenn es heißt, Gute Arbeit basiert auf Beteiligung, so bedeutet das auch: Nur wenn es Beteiligung gibt, wird es auch Gute Arbeit geben. Je besser es gelingt, diesen Gedanken zu kommunizieren und ver.di dabei als ein Vehikel der Beteiligung zu profilieren, desto mehr wird sich das gestiegene Selbstbewusstsein der Beschäftigten auch in der Mitgliederentwicklung von ver.di niederschlagen.*

Wie manifestiert sich nun diese arbeitspolitische Orientierung im Hinblick auf die eingangs formulierten Etappenziele – Beteiligung stärken, Rechtsansprüche verankern – in einzelnen Handlungsfeldern?

Beteiligungsbasiert und -orientiert, qualitativ, bedingungsgebunden – Tarifarbeit für Gute Arbeit

Auf ihrem Bundeskongress 2011 hat die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft die Weichen für eine Verstärkung der tarifpolitischen Aktivitäten zu Fragen der Arbeitsqualität gestellt. Im Einklang mit dieser Perspektive wurde dem Konzept Stellvertreterhandeln eine klare Absage erteilt und entschieden Partei ergriffen für die Selbstbestimmungs-Ansprüche der Beschäftigten und für eine Arbeitspolitik von unten. Was bedeutet es unter diesem Vorzeichen, wenn in der ver.di-Kommunikation von »qualitativer«, »beteiligungsbasierter«, »beteiligungsorientierter« und »bedingungsbezogener« Tarifarbeit die Rede ist?

Alle vier Begriffe bringen, mit einem großen Deckungsbereich der Bedeutung, verschieden nuanciert Essentielles im Rahmen des Konzepts Gute Arbeit zur Sprache:

Qualitative Tarifarbeit betont, dass in einer Auseinandersetzung nicht nur Lohn- und Gehaltsforderungen, sondern weitere Fragen der Arbeitsqualität Gegenstand der Aktivitäten sind, die – wie etwa Arbeitshetze, ständige Erreichbarkeit, Wertschätzung, Gestaltungsmöglichkeiten, Weiterbildung, Belastungsschutz – traditionell eher weniger im Fokus standen. Nicht behauptet werden soll damit allerdings, dass es sich beim Einkommen um ein nicht-qualitatives, ein quantitatives Thema handelt – ein solches gibt es in der Tarifpolitik nicht. Auch in Lohn- und Gehaltsrunden wird implizit oder explizit stets die Frage aufgeworfen, welches das angemessene finanzielle Quantum zur Abgel-



tung einer Arbeitsleistung ist – damit aber, mit der Leistungsgerechtigkeit, ist ein Qualitätskriterium angesprochen. Diesen Zusammenhang zu kommunizieren gehört wiederum zu den Kernanliegen von Aktivitäten zum Thema Arbeitsqualität.

Beteiligungsbasierte Tarifarbeit weist die Art und Weise aus, in der die Themen der qualitativen Tarifarbeit in den Betrieben und Verwaltungen, aber auch branchenweit identifiziert und die Auseinandersetzungen geführt werden. Ganz wichtig: Anders als bei Management-Konzepten der Kategorie »Führen durch strategische Teilhabe« geht es dabei nicht um eine Einbindung von Beschäftigten im Rahmen von Top-Down gesetzten Steuerungsprozessen, sondern um die Ermöglichung direkter, ergebnisoffener Einflussnahmen der Basis bzw. der Beschäftigten auf die Geschehnisse, angefangen bei betrieblichen Umfragen etwa mit dem DGB-Index Gute Arbeit. Diese fungieren als »Medium, durch das die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Urteile und Ansprüche betriebsöffentlich machen« (ver.di 2013).

Beteiligungsorientierte Tarifarbeit bringt die Art, wie Arbeit gestaltet werden soll, zur Sprache. Beteiligungsorientiert bedeutet: Die Aktivitäten richten sich darauf, den Beschäftigten einen Rechtsanspruch auf direkte Einflussnahme auf die Arbeitsgestaltung zu sichern, also z. B. auch in Regelungen zum Belastungsschutz partizipative Verfahren zu verankern. Beteiligung im Zeichen der Guten Arbeit unterscheidet sich damit von überlieferten Konzepten der Wirtschaftsdemokratie, die davon ausgehen, dass Mitbestimmung und Gestaltung »nur durch kollektive Willensträger möglich ist« (Naphtali, 1928/1977, 157) und nahezu ausschließlich durch eine Demokratisierung und Kollektivierung der Leitung der Arbeitsprozesse, also auf repräsentativer Basis erfolgen kann.

Bedingungsgebundene Tarifarbeit, als Konzept und Praxismodell, ist eine Konsequenz aus dem Leitgedanken Beteiligung (wobei mit den »Bedingungen« in diesem Kontext nicht die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, sondern die strategischen Handlungsbedingungen gewerkschaftlicher Tarifarbeit angesprochen sind). Das Vorgehen: Ist es in einem Betrieb unter den gegebenen Umständen unmöglich, einen akzeptablen Tarifvertrag abzuschließen, räumt ver.di das Problem gegenüber der Belegschaft offen ein und nennt zugleich die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, damit eine Tarifaktivität mit guten Erfolgsaussichten gestartet werden kann – wie hoch muss der Organisationsgrad sein, welches Maß an Beteiligung ist nötig. Die Bindung an Voraussetzungen ist sicherlich auch aus Gründen der Kräfteökonomie gewerkschaftlichen Handelns sinnvoll. Der Grundgedanke aber ist, dass eine Gewerkschaft das Mandat einer Belegschaft nicht qua historischer Verdienste und überliefertem Dasein beanspruchen kann, sondern sich stets aufs Neue um dieses Vertrauen bewerben muss. Allgemeingültigkeit beanspruchen kann daher der Leitsatz bedingungs-



gebundener Tarifarbeit: »Tarifverhandlungen brauchen eine demokratische Legitimation.« (Dilcher 2011, 19)

Wie eine solche »Arbeitspolitik von unten« sich in den Branchen und Betrieben gestaltet, ist an anderen Stellen anhand von Fallbeispielen, durch Übersichten und Einzelstudien dargelegt worden (s. u. a. Kocsis 2013; Räder 2014; Lattekamp/Peukes 2014). Wichtig an dieser Stelle ist es, noch einmal den engen Praxisbezug festzuhalten, der sich aus der konzeptionellen Bindung an Beteiligung ergibt.

Die Verbesserung der Rechtslage

Tarifpolitik ist der Kernbereich der Gewerkschaftstätigkeit; die Stärkung der Tarifautonomie, des Flächentarifsystems und der Tarifbindung daher eine Daueraufgabe. Tarifbewegungen bieten – zumindest derzeit – aber auch unter Beteiligungspolitischen Kriterien Vorzüge gegenüber arbeitspolitischen Initiativen für gesetzliche Regelungen. Das bedeutet aber nicht, dass Gewerkschaftspolitik für Gute Arbeit darauf verzichten könnte, sich für eine Verbesserung der arbeits- und sozialrechtlichen Lage einzusetzen, im Gegenteil.

Erstens gibt es einen Bereich, in dem gesetzliche Regelungen zur Sicherung der Arbeitsqualität aus prinzipiellen Gründen angesagt sind. Dabei geht es um die Sicherung von Grundrechten in der Arbeitswelt, auf der Basis einer Norm, wie sie Art. 167 Abs. 2 der Bayerischen Landesverfassung setzt: »Ausbeutung, die gesundheitliche Schäden nach sich zieht, ist als Körperverletzung strafbar.«

In einem *zweiten* Bereich liegen Fragen, die in so hohem Maße gesamtgesellschaftliche Belange berühren, dass sie auf dieser Ebene auch zu regeln sind. Dazu zählen u. a.:

- die Personalbemessung in Krankenhäusern (ver.di fordert ein Gesetz dazu);
- die Reichweite der gesetzlichen Sozialversicherungspflicht (ver.di setzt sich für die Einbeziehung der geringfügig Beschäftigten und der Solo-Selbständigen ein);
- der Schutz vor dem immens gestiegenen Arbeitsstress im Bereich der psychischen Belastungen, denn ein Verfahren nach der Devise »Kaputtarbeiten und dann in die Sozialkassen entlassen« sowie ein Nachlassen der Innovationsfähigkeit kann nicht im Interesse der Gesellschaft sein (ver.di hat dazu Vorschläge für eine Verbesserung der Gesetzeslage entwickelt wie eine »Arbeitsschutzverordnung zu psychischen Gefährdungen am Arbeitsplatz«, den »Ausbau des branchenspezifischen Vorschriftenwerks«, die »Aufnahme von Sanktionsparagrafen in sämtliche einschlägige Vorschriften und Gesetze«, Hannack/Schröder 2013, S. 53 ff.; s. weitere Beiträge des Jahrbuchs Gute Arbeit 2013);



- die Gewährleistung der Innovationsfähigkeit der Betriebe und Verwaltungen, der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihrer sozialen Kompetenzen durch Weiterbildung (ver.di fordert ein Bundesgesetz dazu; s. den Beitrag von Bayer et al. in diesem Band);
- die Sicherung der Möglichkeit stabiler Sozialzusammenhänge und einer gewissen Planungssicherheit für den Bürger (ver.di fordert ein Verbot sachgrundloser Befristung per Bundesgesetz).

Außerdem gibt es Missstände in der Arbeitswelt, denen zumindest unter den derzeitigen Bedingungen nur durch gesetzliche Regelungen wirksam begegnet werden kann. Das Musterbeispiel dazu bietet der gesetzliche Mindestlohn, dessen Einführung per Bundestagsbeschluss im Juni 2014 – trotz der darin enthaltenen unakzeptablen Ausnahmeregelungen – auch unter dem Kriterium der Arbeitsqualität als ein Erfolg zu werten ist. Denn wo für Vollzeitarbeit Löhne und Gehälter gezahlt werden, die so niedrig sind, dass sich von ihnen nicht leben lässt, wird eine Arbeitsleistung abschätzig behandelt und das Achtungsgebot für die Würde der arbeitenden Menschen verletzt.

Der Mindestlohn wurde nicht auf Initiative staatlicher Stellen eingeführt, die ordnungspolitische Weitsicht und daseinsfürsorgliche Verantwortlichkeit bewiesen hätten, sondern auf Druck primär der Gewerkschaften (vgl. Bsirske 2014). Die sich wiederum, das sei nicht verschwiegen, anfangs nicht leicht taten, eine gesetzliche Regulierung für eine Frage zu fordern, die traditionell von den Sozialpartnern gelöst wurde – noch im Jahre 2006, als ver.di zusammen mit der NGG die »Initiative Mindestlohn« startete, sprach sich etwa die IG BCE gegen einen solchen aus. Doch dann setzte sich die Einsicht durch, dass der Mindestlohn die richtige Antwort in einer Situation ist, in der ein beträchtlicher Teil der Arbeitgeber Tariffucht begeht, die gewerkschaftliche Power nicht reicht, um Armutslöhne durch tarifliche Regelungen flächendeckend zu verhindern, und gleichzeitig von oben her erprobte Lösungen, ja Werte in Frage gestellt werden, woran gar nicht oft genug erinnert werden kann:

Noch für einen Ludwig Erhard, der als »Vater der sozialen Marktwirtschaft« gehandelt wird, hat der eherne Grundsatz gegolten, »dass jeder arbeitende Mensch ohne gnädige Hilfe des Staates und ohne in seine Abhängigkeit zu geraten seine materielle Existenz und die Vorsorge für seine Zukunft aus eigener Kraft und Leistung heraus sicherzustellen in der Lage sein soll« (Erhard 1953/2009, 95). Und wenn die Mindestlohn-Gegner heute behaupten, dass der Staat nicht besser als der Markt wissen könne, welcher Lohn zum Ausgleich von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt führe, so sollten sie sich zumindest nicht auf Walter Eucken berufen. Der nämlich, für viele Neoliberale eine Ikone, vertritt die Auffassung: »wenn sich das Angebot auf einem Arbeitsmarkt nachhaltig anormal verhalten sollte, würde die Festsetzung von Minimallöhnen akut



werden.« (Eucken 1952/2004, 304) Was aber wäre anormal zu nennen, wenn nicht die Tatsache, dass für Vollzeitarbeit so schlecht bezahlt wird, dass sich vom Arbeitseinkommen nicht leben lässt?

Notstände bekämpfen und Exempel setzen – das Beispiel Personalbemessung

Ein gesetzliches Regelwerk, durch das die grundlegenden Standards der Arbeitsqualität gesichert werden samt dem dazugehörigen Rechtsvollzug – bei der Gefährdungsbeurteilung ist er derzeit nur partiell gewährleistet – ist eine gute Basis auch für die Betriebs- und Tarifarbeit. Diese birgt allerdings auch das Potenzial, mit gutem Beispiel voranzugehen.

Beispiel Personalbemessung: Bei den Tarifverhandlungen für die Beschäftigten der Charité in Berlin – eine der größten Universitätskliniken in Europa – forderte ver.di im Frühjahr 2014 eine tarifliche Regelung der Personalbemessung, um das Übel – starke Überlastung des Personals und Pflegenotstand – an der Wurzel zu bekämpfen. Das Ergebnis war ein Erfolg, auf dem sich aufbauen lässt: Es wurde eine mehrgliedrige Vereinbarung abgeschlossen. Diese sieht eine Aufstockung des Personals und die Einrichtung einer Gesundheitskommission durch Tarifvertrag vor, die paritätisch mit Arbeitgeber- und ver.di-Vertretern besetzt ist. Aufgabe dieses Gremiums ist es, Personalbedarfe zu erfassen und die Verteilung der Neueinstellungen zu organisieren. Diese Regelung wird nun bis Ende 2014 im Rahmen eines »Tarifvertrag Kurz« auf ihre Umsetzbarkeit getestet. Ab Ende 2014 werden wieder Verhandlungen aufgenommen, um zu einem Tarifvertrag mit einer längeren Laufzeit zu kommen.

Derlei Aktivitäten, die für eine Übergangsphase teilkompensatorisch zu einem Staatsversagen wirken, sind geeignet, Arbeitsbedingungen zumindest punktuell und partiell zu verbessern. Außerdem lässt sich auf diese Weise der gesellschaftliche Druck zugunsten gesetzlicher Lösungen forcieren. Das ist wichtig, auch wenn sich nur im Ausnahmefall eine ähnlich starke Dynamik wie durch den Streik in der Metallindustrie Schleswig-Holsteins 1956/57 entwickeln wird – um den Klassiker zu nennen –, der zur Initialzündung für das Gesetz über die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall wurde.

Beteiligungsorientierung im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz

Mit der Initiative Gute Arbeit ist die gewerkschaftliche Arbeitsgestaltungspolitik in eine neue Phase getreten. Neu daran ist nicht das Bemühen um eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch gesetzliche Regelungen, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen – dafür setzt die Gewerkschaftsbewegung sich seit ihren Gründungszeiten ein. Neu ist, dass die Beteiligung als Gestaltungsmittel in den Fokus der arbeitspolitischen Strategie gerückt ist.



Diese Orientierung wird zunehmend auch im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz und dabei insbesondere bei der Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz zum Tragen kommen, was der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände schon jetzt sauer aufstößt. Die Arbeitsschutz-Experten des Arbeitgeber-Spitzenverbandes sind nämlich der Meinung, dass es bei der Gefährdungsbeurteilung – dem Zentralstück des Arbeitsschutzhandelns – »allein um die Erfassung und Bewertung der objektiven psychischen Belastung einer Tätigkeit und nicht der daraus folgenden subjektiven Beanspruchung« der Beschäftigten gehe (BDA 2013, 9f.). Statt selbst das Wort zu ergreifen, sollen die Beschäftigten sich also offenbar bei den Behörden oder ihrem Arbeitgeber erkundigen, ob sie »objektiv« psychisch belastet sind.

Konträr zu einem solchen obrigkeitsorientierten Verständnis der Gefährdungsbeurteilung steht die Beteiligungsorientierung des Konzepts Gute Arbeit. Damit sind die Beschäftigten selbst und ihre Interessenvertretungen angesprochen. Um nicht missverstanden zu werden: In dieser Sicht ist auch das Wirken von externen Akteuren, insbesondere der Aufsichtsbehörden, sowie der Sicherheitsfachkräfte und Betriebsärzte im Betrieb unverzichtbar. Eine Erweiterung durch Formen direkter Partizipation bleibt aber unerlässlich (vgl. Kratzer et al. 2011). Dass der DGB-Index Gute Arbeit dafür – und dabei insbesondere für das Screening psychischer Belastungen im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung – ein geeignetes Mittel ist, wurde bereits konzeptionell dargelegt (s. Roth/Müller 2013) und auch praktisch demonstriert. In der Behörde für Gesundheit und Verbraucherschutz in Hamburg hat sich der Einsatz des DGB-Index in dieser Funktion jedenfalls gut bewährt (s. den Beitrag von Kulemann in diesem Band).

Eine wichtige Aufgabe ist es in diesem Zusammenhang auch, den Arbeits- und Gesundheitsschutz für die bereits beträchtliche Anzahl von Beschäftigten zu gewährleisten, die nicht zuletzt im Zuge der Digitalisierung einen großen Teil ihrer Arbeit mobil und/oder zu Hause leisten. Ohne Beteiligung ist in diesem Sektor selbst unter organisationstechnischem Gesichtspunkt ein effektiver Arbeitsschutz nicht möglich.

Gestaltungsrechte eröffnen Gestaltungsmöglichkeiten – Perspektiven, nicht nur für die Gestaltung digitaler Arbeit

In welchem Verhältnis stehen kollektivvertragliche Regelungen zur Arbeitsqualität und entsprechende gesetzliche Bestimmungen zu den individuellen Selbstbestimmungs-Ansprüchen der Beschäftigten? Diese Frage lässt sich am besten anhand der Gestaltungsherausforderungen erörtern, die sich für wachsende Anteile von Beschäftigten – in manchen Branchen sind bereits 90 Prozent betroffen – durch die Digitalisierung von Arbeitsverfahren und -mitteln ergeben. Die gesellschaftlichen Folgen dieser Entwicklung sind in der Öffentlichkeit bis-



her primär unter der Frage nach der Bedeutung für die informationelle Selbstbestimmung und den Datenschutz sowie unter kommunikationspolitischen Kriterien diskutiert worden – außerordentlich wichtige Themen. Doch die Herausforderungen in der Arbeitswelt sind noch umfassender.

Aus beteiligungspolitischer Sicht formuliert: Durch die Digitalisierung haben sich Gestaltungsmöglichkeiten in einer Bandbreite ergeben, deren Ausdehnung alles Überlieferte deutlich übertrifft. Dies allerdings in beide Richtungen: Von der einen Seite her eröffnen sich den Arbeitgebern Vereinnahmungs- und Zugriffsmöglichkeiten in die Lebenswelten der Beschäftigten in einem Ausmaß, das seit den Zeiten von Naturallohn und Fabrikwohnungen überwunden geglaubt war. Aber auch von der anderen Seite her, unter dem Kriterium der Selbstorganisationsinteressen der Erwerbstätigen, bieten sich diesen bisher nicht gekannte Chancen, Arbeitsbedingungen und -prozesse direkt zu beeinflussen.

Wofür die Gewerkschaften stehen, haben sie in den »Leitlinien für gute digitale Arbeit« dargelegt, die auf ver.di-Initiative hin zur Grundlage des vom 20. Bundeskongress des DGB im Mai 2014 verabschiedeten Antrags wurden. Darin wird die Digitalisierung unter dem Kriterium der Arbeitsgestaltung positiv bewertet, insoweit sie die Möglichkeit eröffnet, »wachsende Autonomiespielräume im Sinne der Beschäftigten zu erschließen und deren Work-Life-Balance zu verbessern. Diese Spielräume, u. a. zur Verwirklichung verschiedener Formen der Telearbeit, liegen im Interesse vieler Beschäftigter.« (ver.di 2014, 23)

Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit diese Möglichkeiten von den Beschäftigten so auch wahrgenommen werden können? Essentiell ist zweierlei:

- Erstens muss gewährleistet sein – nur dann kann von Autonomie die Rede sein –, dass sich die Gestaltungsspielräume der Beschäftigten nicht nur auf die Bewältigung übertragener Arbeitsaufgaben erstrecken, sondern auf die Arbeitsbedingungen insgesamt. Die derzeitigen Diskrepanzen sind offensichtlich: So geben bei der Repräsentativumfrage zum DGB-Index 64 Prozent der Beschäftigten an, dass sie ihre Arbeit in hohem oder sehr hohem Maße selbständig einteilen und planen können. Doch nur 34 Prozent haben auch Einfluss auf die Arbeitsmenge (DGB-Index 2014, 8). Und laut ver.di-Innovationsbarometer verfügen gerade mal 17 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrem Aufgabenbereich derzeit über genügend Handlungs- und Entscheidungsspielräume, um neue Ideen ausprobieren zu können (Roth 2014, 17).
- Zweitens muss sichergestellt sein, dass die angesprochenen Möglichkeiten auch dann von den Beschäftigten nach eigenen Vorstellungen genutzt werden können, wenn es dem Arbeitgeber – sei es zeitweilig oder auch grund-



sätzlich – am Goodwill fehlt. Die erforderliche Unabhängigkeit vom Wohlwollen der Arbeitgeber ist aber letztlich nur durch allgemein gültige Rechtsansprüche zu gewährleisten.

Grundsätzlich gilt, dass in einer Arbeitswelt, in der Beschäftigte dem Weisungsrecht von Vorgesetzten und letztlich der Unternehmer unterworfen sind, Einzelne nur dann Grenzen setzen können, wenn sie ein Recht zur Grenzsetzung haben. *Dieses Recht, das die Basisformel eines bürgerrechtlichen Verständnisses der zentralen Beschäftigtenrechte ist, bedarf der rechtlichen Verankerung in Konkretionsform.* In den oben angesprochenen Leitlinien zur guten digitalen Arbeit haben die Gewerkschaften in diesem Sinne gefordert, »ein Recht auf Un erreichbarkeit (Log-off) und Nicht-Reaktion« im Arbeitszeitgesetz festzuschreiben, um der Anforderung zu begegnen, ständig für Arbeitgeberbelange erreichbar zu sein. Es geht dabei also nicht um eine Vorschrift für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, sich unerreichbar zu machen – im Eifer der Polemik übersehen das manche Gegner –, sondern um die Eröffnung der Möglichkeit für die Beschäftigten, nach eigenem Ermessen entscheiden zu können.

Hilfreich in diesem Sinne sind auch kollektivvertragliche Regelungen zu guter digitaler Arbeit, die – beteiligungsorientiert und -orientiert – den branchen- und betriebsspezifischen Anliegen der Beschäftigten gerecht werden. In diesem Sinne drängen die Leitlinien für gute digitale Arbeit auf eine Modernisierung des Mitbestimmungsrechts, angesichts zunehmender Telearbeit, Solo-Selbständigkeit und globaler Aktivität der Unternehmen. Vereinbarungen, durch die den Beschäftigten das Recht eingeräumt wird – auch hier wiederum das Recht, nicht die Pflicht –, an einer bestimmten Anzahl von Tagen oder Stunden Telearbeit von zu Hause aus leisten zu können.

Je besser die Gestaltungsrechte der Beschäftigten abgesichert sind, desto größer werden auch ihre individuellen Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, umso wichtiger ist es aber auch, dass die Weiterbildungsprogramme entsprechend erweitert und modernisiert werden. Gerade in digitalen Zeiten ist Weiterbildung weit mehr als »Technikschulung« – die eigentliche Herausforderung liegt im Erwerb umfassender arbeitsweltlicher Selbstorganisations-, Planungs- sowie Kommunikations- und damit wesentlich sozialer Kompetenzen (vgl. Roth 2014, 22). Dafür braucht es Lernprogramme, und dort liegen auch beträchtliche Ressourcen für Innovationen, womit ein weiteres Erfordernis angesprochen ist: der Ausbau der Arbeitsforschung zum Thema Digitale Arbeit und dabei insbesondere zum Dienstleistungssektor, dessen Branchen zu den Spitzenreitern der hoch digitalisierten Wirtschaftsbereiche zählen (vgl. Bsirske 2014a, 6f.).

Angesichts der Übermacht tradierter Bilder kann in diesem Zusammenhang gar nicht oft genug daran erinnert werden, »dass Wertschöpfungsprozesse



stets als soziale Prozesse zu verstehen sind« (Hilpert et al. 2013, 15). Anders gesagt: Dienstleistungsarbeiten sind keineswegs nur Gewährleistungsarbeiten für eine Wertschöpfung, die durch materielle Güterproduktion im industriellen Sektor erfolgt – sie sind entscheidend für das Gelingen einer demokratischen Gesellschaft. Womit wieder die Qualitätsfrage in den Fokus rückt: In einer Gesellschaft, in der über 70 Prozent der Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig sind, hängt das gesamte soziale Leben in hohem Maße von der Qualität der Dienstleistungen ab. Die aber wiederum ist eng mit der Qualität der Arbeitsbedingungen und damit auch mit dem Grad der Beteiligung verbunden. Gute Arbeit und Soziale Innovation (vgl. Roth/Müller 2013) sind darum das Leitbild auch der Dienstleistungspolitik.

Literatur

- BDA (2013): Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz. Besonderer Schwerpunkt: psychische Belastung. Ein Praxisleitfaden für Arbeitgeber, Berlin, August.
- Bsirske, Frank (2014): Mindestlohn in der (Euro-)Krise – Die Euro-Krise unterstreicht die Bedeutung des Mindestlohns; in: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.), S. 71–84.
- Bsirske, Frank (2014a): Digitalisierung und Dienstleistungen – Herausforderungen für Arbeitswelt und Gesellschaft; in: ver.di 2014, S. 6–15.
- DGB-Index Gute Arbeit (2014) – Der Report 2013, Berlin.
- Dilcher, Oliver (2011): Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit, ver.di, Berlin.
- Erhard, Ludwig (1953/2009): Das Prinzip Freiheit. Maximen und Erkenntnisse, hrsg. von Lars Vogel, Köln.
- Eucken, Walter (1952/2004): Grundsätze der Wirtschaftspolitik. 7. Auflage, Tübingen.
- Hannack, Elke/Schröder, Lothar (2013): Gesetzeslücken schließen, Sanktionen verschärfen, Beteiligungsrechte stärken und Arbeitsqualität verbessern; in: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.), S. 51–64.
- Hilbert, Josef/Bienzeisler, Bernd/Becka, Denise (2013): Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen gestalten und finanzieren. Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen WISO-Diskurs, hrsg. von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich Ebert Stiftung, Bonn, November.
- Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (2013): Organisieren am Konflikt: Tarifaussinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im europäischen Dienstleistungssektor, Hamburg.
- Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement, Berlin.
- Lattekamp, Heike/Peukes, Arno (2014): Tarifpolitik von unten. Die neue Beteiligungsorientierung des ver.di Fachbereichs im Hamburger Handel; in: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.), S. 260–271.
- Müller, Nadine/Schulz, Hans-Joachim/Thorein, Anke (2014): Beteiligung als Kernstück der Initiative Gute Arbeit – Konzept einer »Arbeitspolitik von unten«; in: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.), S. 237–247.
- Naphtali, Fritz (1928/1977): Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel. Neuauflage, Frankfurt/M.





- Räder, Evelyn (2014): Gute Arbeit in allen Lebensphasen. Alters- und altersgerechte Arbeit im Dienstleistungssektor; in: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.), S. 155–164.
- Roth, Ines/Müller, Nadine (2013): Der DGB-Index Gute Arbeit als beteiligungsorientiertes Instrument im Prozess der Gefährdungsbeurteilung; in: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.), S. 129–140.
- Roth, Ines (2014): ver.di-Innovationsbarometer 2013. Ausgewählte Ergebnisse. Lernkultur und Innovationsmanagement im Dienstleistungssektor, Berlin.
- Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2013): Jahrbuch Gute Arbeit. Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft, Frankfurt/M.
- Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2014): Jahrbuch Gute Arbeit. Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten, Frankfurt/M.
- ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (2013) (Hrsg.): Gute Arbeit! Wie durch den DGB-Index die Qualität der Arbeitsbedingungen im Betrieb ermittelt und verbessert wird. Berlin.
- ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (2014) (Hrsg.): Digitalisierung und Dienstleistungen – Perspektiven Guter Arbeit. Gewerkschaftliche Positionen, Berlin.
- Weber, Max (1919/1999): Politik als Beruf. Neuausgabe, Frankfurt/M.

