



Mary Lindner

Das Bundesfachgruppenprojekt »Gute Arbeit« in den deutschen Bau- und Liegenschaftsbetrieben

Neue Handlungsanforderungen an ver.di-Betriebsgruppen und -Personalräte

Das Projekt »Gute Arbeit«: Hintergrund und Zielstellung

Im Jahr 2009 beschloss der Bundesfachgruppenvorstand Bau- und Liegenschaftsmanagement (BFGV BLM) unter Betreuung des Ressorts 12 »Bund und Länder« der ver.di Bundesverwaltung, dass sie auf Landesebene ein Projekt »Gute Arbeit« umsetzen wollen. Die primäre Zielstellung der Bundesfachgruppe BLM, sich für die Umsetzung eines Projektes »Gute Arbeit« auf Landesebene zu entscheiden, war die Gewinnung von Erkenntnissen über die strukturellen Unternehmensentwicklungen der Landesbetriebe in Bezug auf die Personalentwicklungen (z.B. Personaleinstellungsstopps) und die Arbeitsbedingungen (z. B. Veränderung der Arbeitsfelder).¹

Der Handlungsdruck, dieses Projekt umzusetzen, entstand demzufolge bei den Personalräten (PR) durch die sich stetig und schnell verändernde Arbeitswelt, in der sie als Interessenvertreter zu agieren hatten. Um ihr Recht zur Mitgestaltung dieser Prozesse wahrnehmen zu können, wurde im Verlauf der letzten Jahre immer deutlicher, dass ihnen häufig die notwendigen Informationen fehlten, um klare Strategien formulieren und verhandeln zu können.

Als ein wesentliches Instrumentarium zur Mitbestimmung und Mitgestaltung identifizierten die Mitglieder des BFGV BLM die Beschäftigtenbefragung. Dieses Instrument bietet drei wesentliche Vorteile. *Erstens*: Die ver.di-Betriebsgruppen und -Personalräte treten in direkten Kontakt mit den Beschäftigten über eine Öffentlichkeitskampagne, d. h. die Werbung für die Teilnahme an der Befragung. *Zweitens*: In dem die Beschäftigten über ihre vorherrschenden Arbeitsbedingungen befragt werden, werden diese von Anfang an in die Handlungsstränge der Personalrätetätigkeit involviert. Und *drittens*: Eine Befragung generiert harte Fakten, die zur Untermauerung zukünftiger Argumentationen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen dienen.

¹ Weitere Zielstellungen, die sich die BFG BLM auf Unternehmensebene definierten, bezogen sich auf die: Aufdeckung betrieblicher Problemstellungen, Kommunikation mit den Beschäftigten und den Dienststellenleitungen, Beteiligung der Beschäftigten, Gewerkschaftspolitische Personalentwicklung, Verbesserung der Mitgliederentwicklung in den angesprochenen Bereichen und Erarbeitung einer mittelfristigen gewerkschaftspolitischen Arbeitsplanung anhand der betrieblichen Problemstellungen.



Auf bundespolitischer Ebene war für den BFGV BLM entscheidend, auf der Grundlage dieser regional- und unternehmensspezifischer Ergebnisse gewerkschaftspolitische Zielstellungen zu formulieren und aus diesen konkrete Handlungsfelder für ver.di zu formulieren. Nach Abschluss der Einzelprojekte – Befragungen in den Unternehmen – wurde deshalb eine Evaluation der Gesamtergebnisse festgelegt, so dass mit der zusammenfassenden Betrachtung der Ergebnisse aus den Einzelprojekten ein repräsentatives Abbild der Arbeitsbedingungen der Beschäftigtengruppe der deutschen Bau- und Liegenschaftsbetriebe gezeichnet werden kann.

Per Beschluss des Bundesfachbereichsvorstandes im November 2009 wurde das Projekt ratifiziert.² Die Untersuchungen sollten per DGB-Index Gute Arbeit vorgenommen werden. Mit der Beratung der Personalräte wurde die DGB-Index Gute Arbeit GmbH beauftragt. Des Weiteren sollte die gewerkschaftliche Betreuung einerseits auf Landes-, andererseits auf Bundesebene stattfinden. Auf der Bundesebene wurde das Projekt durch eine Kooperation zwischen dem Ressort 12 sowie dem ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit mitgestaltet.

Seit März 2010 wurden sechs Landesbetriebe im Bau- und Liegenschaftsmanagement untersucht. Der Abschluss der Untersuchungen in den einzelnen Bau- und Liegenschaftsbetrieben ist für November 2011 vorgesehen. Danach beginnt der viermonatige Zeitraum der zweiten Stufe des Projekts – die Gesamtevaluation; ebenfalls umgesetzt durch die DGB-Index Gute Arbeit GmbH.

In den nun folgenden Kapiteln werden neben dem Projektdesign auch erste Handlungsoptionen vorgestellt, die die Betriebsgruppen und Personalräte in den bereits beendeten Betriebsuntersuchungen definiert und teilweise umgesetzt haben. Um eine solch modellhafte Großuntersuchung auch als Erfahrungswert für viele andere ähnliche Vorhaben zu kennzeichnen, wird am Ende des Artikels eine Reihe von Erfahrungen – in ihren positiven und negativen Facetten – vorgestellt, die für andere, ähnlich strukturierte Projekte Orientierung für deren Planung, Umsetzung und Nachhaltigkeit bieten. Auf Grund der noch nicht vollständig abgeschlossenen Einzeluntersuchungen sowie der ausstehenden Gesamtevaluation beschreibt der Artikel erste Erkenntnisse, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

² Ver.di Bundesverwaltung (Ressort 12 »Bund und Länder«): Beschlussvorlage für die Sitzung des Bundesfachbereichsvorstandes vom 3./4. 11. 2009.





Die Einzelprojekte: Sechs Bau- und Liegenschaftsbetriebe

Insgesamt arbeiten in den 16 Bundesländern in den Baumanagement- und Liegenschaftsmanagementbetrieben mehr als 24400 Beschäftigte,³ die die Liegenschaftsvermögen des jeweiligen Bundeslandes bewirtschaften und vermieten. Die zentralen Aufgaben der Landesbetriebe umfassen den gesamten Lebenszyklus von öffentlichen Immobilien, »von der Standortsuche und der Projektentwicklung für neue Gebäude über die Planung und Realisierung, Instandhaltung und Instandsetzung bis hin zur Verwertung nicht mehr benötigter Immobilien.«⁴

Für diese zweistufige Evaluation – von der Unternehmens- hin zur Bundesebene – sollten mehr als 8000 abhängig Beschäftigte aus sechs Bau- und Liegenschaftsbetrieben in Deutschland angesprochen werden. Zu den sich beteiligenden Bau- und Liegenschaftsmanagementbetrieben zählen:

- Brandenburgischer Landesbetrieb für Liegenschaften und Bauen (BLB)
- Bau- und Liegenschaftsbetrieb Nordrhein-Westfalen (BLB NRW)
- Landesbetrieb Bau- und Liegenschaftsbetreuung Rheinland-Pfalz (LBB RLP)
- Staatsbetrieb Sächsisches Immobilien- und Baumanagement (SIB)
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin (SenStadt)
- Hessisches Immobilienmanagement (HI).

Integriert in die Befragung waren die Hauptbeschäftigtengruppen der Tarifbeschäftigten und die Beamten. Außerdem wurden »Randgruppen« mit vermindertem Einkommens- und Arbeitsplatzschutz in die Untersuchung aufgenommen: Auszubildende, Referendare, Leiharbeitnehmer und Leiharbeitnehmerinnen, Beschäftigte in Arbeitnehmerüberlassung oder Beschäftigte im Übergangs- oder Beschäftigungseinsatz. Beschäftigte in Altersteilzeit, d. h. passiver Ruhephase, und mit formeller Beurlaubung, z. B. durch Elternteilzeit, nahmen nicht an den Befragungen teil.

Die erste Stufe der Evaluation: Umsetzungskonzept der Einzelprojekte

Um die Personalräte in der Umsetzung dieses komplexen Prozesses zu unterstützen, wurde die DGB-Index Gute Arbeit GmbH beauftragt, das Projektmanagement und die fachlich-wissenschaftliche Qualität der Befragungen zu übernehmen. Für die Umsetzung des Arbeitsauftrages wurde folgendes Design gewählt:

Der Ablauf der einzelnen Beschäftigtenbefragung orientierte sich an einem Projektmanagementprozess. Dieser beinhaltet jeweils fünf Hauptstufen für die

³ Angaben stammen aus dem Planungsdokument der BFG BLM vom 26. 7. 2010.

⁴ BLB NRW: http://www.blb.nrw.de/BLB_Hauptauftritt/Presse/Pressemitteilungen/presse_bak/o80102/index.php



Umsetzung bis hin zur Datengewinnung. Weitere drei Stufen leiten und kontrollieren die fortlaufenden Nachhaltigkeitsprozesse (siehe Abbildung 1). Eine enge Kooperation zwischen den Projektgruppen und der Projektleitung der DGB-Index Gute Arbeit GmbH bestand während der Vorbereitung, der Durchführung der Befragung sowie im Berichtszeitraum (Phase 1 bis 4). Am Anfang der fünften Phase übergab die DGB-Index Gute Arbeit GmbH die Resultate mit entsprechenden Empfehlungen, mit denen die einzelnen Projektgruppen weiterführende Entscheidungsprozesse für die Bestimmung der Handlungsfelder umsetzen konnten.

In der *Vorbereitungsphase* (1. Phase) wurde zu Anfang eine Arbeitsgruppe gebildet, die den Prozess vor Ort plante und umsetzte. Die Aufstellung bzw. Zusammensetzung der Projektgruppen wurde größtenteils durch die vorherrschenden unterstützenden bzw. hemmenden Faktoren, z.B. die Stärke der ver.di Landesfachgruppe oder die Unterstützungstendenz des Arbeitgebers, be-





einflusst. Der Startschuss eines Einzelprojektes erfolgte mit einem Workshop, den die DGB-Index Gute Arbeit GmbH umsetzte. In diesem Workshop wurde die Zielstellung, die Funktion des Index Gute Arbeit, die Zeit- und Aufgabenplanung, die Einhaltung der geltenden Datenschutzrichtlinien, das Kommunikationskonzept und Öffentlichkeitsmaterial, die Befragungsmethodik (online/Papier), der Fragebogen sowie dessen Testphase besprochen. Diese genannten Themengebiete bildeten die Aufgabenfelder der Mitglieder jeder Arbeitsgruppe innerhalb des Zeitraumes von der Vorbereitung bis zur Durchführung der Beschäftigtenbefragung.

Die Beschäftigtenbefragung (2. Phase: *Umsetzung*) wurde immer für drei Wochen initiiert. Während der Befragung motivierten die Mitglieder der Arbeitsgruppen die Beschäftigten wiederholt mittels Intranetmitteilungen, Plakaten, E-Mails und/oder persönlichen Ansprachen an der Befragung teilzunehmen. Das Ziel dieser Phase war es, die Beteiligungsquoten so zu erhöhen, dass ein repräsentatives Abbild einer Belegschaft erreicht wird. Denn nur mit validen bzw. starken Daten können die späteren Umsetzungsmaßnahmen für alle Beschäftigten geltend gemacht werden.

Die dritte Phase – *Analyse* – beinhaltete die Prüfung und Auswertung der Daten. Diese Phase wurde vollständig durch die DGB-Index Gute Arbeit GmbH umgesetzt. Mittels einer Präsentation wurden die Ergebnisse den Mitgliedern der Arbeitsgruppe vorgestellt. In diesem Abschlussworkshop ging es vor allem um die Förderung des Datenverständnisses bei den Personalräten, so dass dieser Personenkreis bei der Weitervermittlung der Ergebnisse seine Multiplikatorenfunktion vollständig selbständig übernehmen bzw. aus den Daten konkrete Handlungsfelder ableiten konnte (4. Phase: *Einleitung der nachhaltigen Prozesse*).

Flankierende Unterstützungsmaßnahmen der DGB-Index Gute Arbeit GmbH für die Arbeitsgruppen waren Vorträge und Präsentationen im Vorfeld einer Beschäftigtenbefragung, um die Unterstützung der Geschäftsführungen, Betriebsgruppen- und Personalrätegruppen für die Aktion zu erhalten. Außerdem wurde nach einer Beschäftigtenbefragung die DGB-Index Gute Arbeit GmbH häufig durch die Arbeitsgruppen eingeladen die Daten in Anwesenheit der Geschäftsführungen vorzustellen, so dass die Vorstellung der Daten dazu beitrug, die Empfehlungen gemeinsam zu diskutieren und weitere Schritte, wie z.B. Dienstvereinbarungen, abzustimmen. Das abschließende Prozessdesign für die sechs teilnehmenden Unternehmen ist in Tabelle 1 genauer dargestellt.





Tab. 1: Befragungsablauf von der Phase 1 bis zur Phase 4

Unternehmen	2010												2011											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
BLB				1		2	3					4												
BLB NRW									1	2	3			4										
LBB RLP									1	2	3			4										
SIB														1			2	3	4					
SenStadt														1			2	3		4				
HI														1						2	3	4		

Anmerkungen: 1=Vorbereitung, 2=Durchführung, 3=Analyse, 4=Bericht/Eintritt Nachhaltigkeitsphase.



Das Befragungsinstrument: Der DGB-Index Gute Arbeit

Das zentrale Ziel der Bundesfachgruppeninitiative war es, auf der Unternehmensebene von den Beschäftigten zu erfahren, wie diese ihre derzeitigen vorherrschenden Arbeitsbedingungen beurteilen, so dass die PRs ihre Interessenwahrnehmung auf die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen ausbauen können. Um die Befragung mit dieser Zielstellung umzusetzen, war die Verwendung eines Befragungsinstrumentes notwendig, das eine Analyse vorherrschender Ressourcenbestimmung am Arbeitsplatz erlaubt, um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen überhaupt zu formulieren. Die Bundesfachgruppe der BLMs betrachtete den DGB-Index Gute Arbeit für am besten geeignet, ihre Fragestellung nach Stärken und Schwächen bzw. gesundheitsrisikanten und gesundheitsförderlichen Bereichen in den Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten zu beantworten. Deshalb bildete der DGB-Index Gute Arbeit in dem Befragungsinstrument den Hauptfragekomplex; d. h. der *erste* von insgesamt vier *Teilbereichen*.

Der *zweite Teilbereich* des Fragebogens involvierte Fragen zur derzeitigen Arbeitssituation (z. B. Unternehmensbindung, Frust am Arbeitsplatz), die Arbeitszufriedenheit und die Einschätzung der Arbeitsfähigkeit bis zur Rente. Ein unternehmensspezifisches Themenfeld, welches nicht nur ein besonderes Problemfeld, sondern auch ein noch nicht erschlossenes Aktionsfeld darstellt (siehe Tabelle 2), wurde im *dritten Teilbereich* des Fragebogens integriert.





Tab. 2: Darstellung der Spezialthemen in den sechs Bau- und Liegenschaftsbetrieben		GUTE ARBEIT
Unternehmen	Sonderthemen	
BLB	<ul style="list-style-type: none"> ■ Altersteilzeitmodelle, ■ Angebote zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen ■ Mitwirkungswille der Beschäftigten für den Aufbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements 	
BLB NRW	<ul style="list-style-type: none"> ■ Themenfelder für die Personalräte definiert durch die Beschäftigten 	
LBB RLP	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jährliches Mitarbeitergespräch 	
SIB	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ursachen der hohen Arbeitsintensität ■ arbeitsplatzbezogene Gesundheitsbeschwerden 	
SenStadt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ■ IST-Stand der und Erwartungen an die Veränderungsprozesse 	
HI	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ursachen der hohen Arbeitsintensität ■ Angebote zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen 	

Der vierte und damit letzte Bereich des Fragebogens beinhaltete soziodemographische Variablen; z. B. Geschlecht, Alter, Einkommensgruppen, Niederlassungen und Art des Beschäftigungsverhältnisses. Mit diesen Angaben können Beschäftigungsgruppen identifiziert werden, für die zielgruppenspezifische Maßnahmen zur Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz angepasst werden müssten. Die Einhaltung der geltenden Datenschutzregelungen stand dabei immer im Mittelpunkt der statistischen Analysen.

Die zweite Stufe: Erste zusammenfassende Ergebnisse aus den Beschäftigtenbefragungen der Bau- und Liegenschaftsbetriebe

Bis zum heutigen Tag wurden fünf Unternehmen ausgewertet.⁵ Von diesen insgesamt 6875 Beschäftigten haben sich 3598 Männer und Frauen an der Befragung beteiligt. Mit anderen Worten: Jeder zweite Beschäftigte wurde mit dem Thema »Gute Arbeit« erreicht und beurteilte vertrauensvoll seine Arbeitsbedingungen (siehe Tabelle 3).

⁵ Die Auswertung der Daten des Hessischen Immobilienmanagement ist noch in der Umsetzung, so dass die Beteiligungszahlen in der Tabelle 1 noch nicht die abschließenden Zahlen sind.





Tab. 3: Vergleich der SOLL-Zahlen (Beschäftigtenzahlen pro Unternehmen) versus IST-Zahlen (absolute Beteiligungsrate) über die bis zu diesem Messzeitpunkt untersuchten fünf Unternehmen

		Bundesländer					Gesamt	
Unternehmen*	SOLL vs. IST	Brandenburg	Nordrhein-Westfalen	Rheinland-Pfalz	Sachsen	Berlin		
BLB	SOLL	700						
	IST	291						
BLB NRW	SOLL		2124					
	IST		1271					
LBB RLP	SOLL			1288				
	IST			632				
SIB	SOLL				1181			
	IST				636			
SenStadt	SOLL					1564		
	IST					759		
Gesamt (vorläufig)	SOLL							6857
	IST							3589

GUTE ARBEIT



Um die Repräsentativität der Daten nicht nur an der Rücklaufquote zu prüfen, wurden auf Unternehmensebene personalstatistische Kennzahlen als Prüfwerte eingesetzt. Es wurde also geprüft, ob z.B. die Geschlechts- oder Altersverteilung im Unternehmen mit der Verteilung innerhalb der Befragtengruppe übereinstimmt. Für alle fünf Unternehmen konnte eine vollständige Repräsentativität nachgewiesen werden. Ein zweifach hoher Verdienst der Betriebsgruppen und Personalräte: Einerseits wurden aussagekräftige Stichproben auf der Unternehmensebene erreicht. Andererseits deutet sich an, dass mit dieser Merkmalerfüllung eine gute Grundlage für die Stichprobe auf der Bundesebene geschaffen wurde. Die Beschäftigten der fünf ausgewerteten Unternehmen lassen sich wie folgt beschreiben.⁶



Obwohl im Gesamtdurchschnitt mehr Männer als Frauen in den Bau- und Liegenschaften arbeiten, kann in der vorläufigen Stichprobe ein Unterschied zwischen den alten und neuen Bundesländern festgestellt werden. Während in den neuen Bundesländern mehr Frauen als Männer arbeiten (SIB in Sachsen) bzw. das Geschlechterverhältnis ausgewogen ist in den untersuchten Betrieben (BLB in Brandenburg, SenStadt in Berlin), ist in den Unternehmen der alten Bundesländer (LBB in Rheinland-Pfalz, BLB in Nordrhein-Westfalen) das Geschlech-

⁶ Die unterschiedlichen Unternehmensstrukturen werden in der Evaluation berücksichtigt.





terverhältnis umgekehrt, d. h. mehr als zwei Drittel der Beschäftigten sind Männer.

Insgesamt konnte eine überdurchschnittliche Überalterung der Belegschaft in den untersuchten Betrieben festgestellt werden. Mehr als zwei Drittel der Beschäftigten sind über 46 Jahre alt. Eine besonders überdurchschnittlich hohe Altersverteilung findet sich in den Betrieben von Brandenburg und Berlin wieder, in welchen jeweils mehr als drei Viertel der dort arbeitenden Männer und Frauen älter als 46 Jahre sind. In Berlin sind sogar fast ein Drittel der Beschäftigten älter als 56 Jahre.

Die große Mehrheit der Beschäftigungsverhältnisse bilden Tarifbeschäftigte bzw. Arbeitnehmer in den Unternehmen (mehr als 80%). Die SenStadt in Berlin hat dabei die höchste Rate an Beamten mit 35,7%.⁷ Mehr als 10% der Beschäftigten im Unternehmen von Nordrhein-Westfalen sind Leiharbeiter; ein ausnahmslos hohes Ergebnis im Vergleich zu den anderen Bau- und Liegenschaften. Im Berlin befinden sich 9,7% der Beschäftigten in einem Arbeitnehmereinsatz; ein »Ersatz-«Beschäftigungsverhältnis, das nur in Berlin zum Einsatz kommt. In Anbetracht des hohen Durchschnittsalters ist interessant, dass die Auszubildendenrate insgesamt sehr niedrig ist: schwankend zwischen 2,6% und 8,0%. Wobei zu beachten ist, dass die Mehrheit der Auszubildenden/Referendare nicht im Liegenschaftsbetrieb auf Grund des Personaleinstellungstopps verbleiben. Eine Verjüngung der Belegschaftsstruktur ist für die kommenden Planungsjahre deshalb nicht in Aussicht gestellt.

In Bezug auf die Arbeitsqualitäten kann folgende Einschätzung getroffen werden. Der Gesamtwert der fünf bereits ausgewerteten Unternehmen liegt bei einem Index-Wert von 55 (siehe Abbildung 2). Dieser Wert bedeutet, dass die Ressourcenschwäche sich aus sehr negativen Beanspruchungen und mäßig wirkender Belastungen ergibt. Der negativste Wert wurde für das Brandenburger Unternehmen berechnet (51 Index-Punkte), welcher sich auf der Grenze zu dem Bereich Schlechter Arbeit – gleichbedeutend mit einem hohen Gesundheitsrisiko – befindet. Der höchste Wert wurde für die SenStadt in Berlin generiert (57 Index-Punkte).

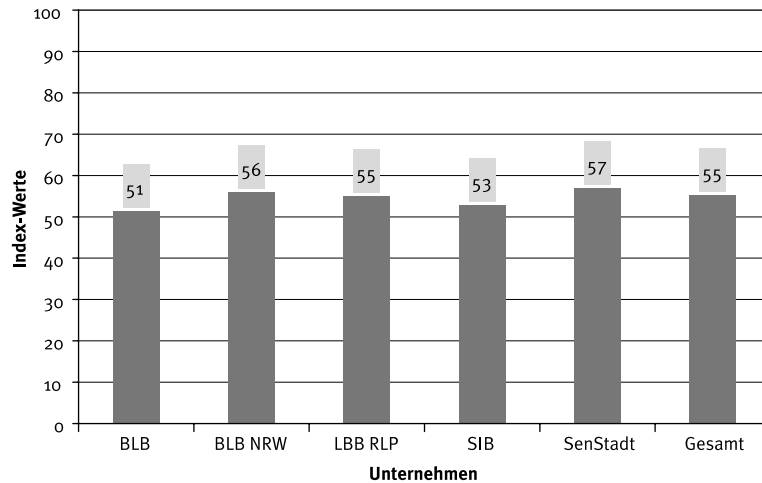
Während in den Arbeitsbedingungen v. a. auf der Ebene der 15 Arbeitsbedingungen signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen gemessen wurden, kann für die gesamte Stichprobe folgendes festgestellt werden. Höchste gesundheitsgefährdende Defizite lassen sich für vier Arbeitsdimensionen, gleichbedeutend mit Bereichen in den Arbeitsbedingungen, identifizieren: 1) Aufstiegsmöglichkeiten (34 Index-Punkte), 2) Leistungsgerechtes Einkommen

⁷ In der Brandenburger Befragung wurden die Angaben zur Tarifbeschäftigung oder der Verbeamtung nicht gestellt.



Abb. 2: Index-Werte für die fünf Bau- und Liegenschaftsbetriebe sowie der Gesamtwert

**GUTE
ARBEIT**



(40 Index-Punkte), 3) Arbeitsintensität (42 Index-Punkte) und 4) Arbeitsplatzsicherheit (48 Index-Punkte).

Trotz hoher Arbeitsbelastungen und Unsicherheiten antwortete knapp die Hälfte der Beschäftigten (47,3%) auf die Frage »Und was denken Sie über Veränderungsmöglichkeiten?«, dass sie gewillt sind, gemeinsam mit anderen ihre Arbeitssituation zu verbessern. Ein Potenzial in der Belegschaft, das es von den Personalräten zu aktivieren und zu nutzen gilt.

Der mutige nächste Schritt: Handlungsfelder in den einzelnen Landesbetrieben

Insgesamt fünf der sechs partizipierenden Unternehmen sind in die fünfte Phase, die Nachhaltige Umsetzung, eingetreten. Hierzu zählen die Bau- und Liegenschaftsbetriebe in Brandenburg, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Berlin und Sachsen. Die einzelnen Arbeitsgruppen haben dabei sehr unterschiedliche Vorgehensweisen und Maßnahmenkataloge gewählt.⁸

Bevor jedoch der herausfordernde, häufig mit Bedenken verbundene und oft auch gefürchtete Schritt von den Daten zu den Taten vollzogen werden konnte,

⁸ Auf die Nennung der Unternehmen wird in diesem Kapitel verzichtet, um die internen und sensiblen Gestaltungsprozesse der Einzelunternehmen nicht zu gefährden.



hatten die Arbeitsgruppen zwei Grundsatzfragen zu klären. Erste Frage: an wen würden welche Daten zu welchem Zeitpunkt weitergeleitet werden? Zweite Frage: wer sollte mit in Handlungsfeldbestimmung eingebunden werden bzw. wer wird die Umsetzung der Maßnahmen vornehmen? Beide Entscheidungen basierten auf einer klaren strategischen Überlegung: Die Initiative Gute Arbeit sollte weiterhin als Initiative der Personalräte in der betrieblichen Öffentlichkeit erkennbar sein. Mit anderen Worten: Das »Zepter« sollte in der Hand der Initiatoren von Guter Arbeit bleiben.

Für die erste Entscheidung zogen es vier Arbeitsgruppen vor, die Daten gegenüber der Geschäftsführung durch die DGB-Index Gute Arbeit GmbH erläutern zu lassen. Das Resultat dieser Treffen war die Absprache, schriftliche Dienstvereinbarungen über den Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements abzuschließen und dieses neue Handlungsfeld gemeinsam zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Unternehmen aufzubauen. Durch dieses Vorgehen wurde auch gleichzeitig die zweite Entscheidung unterstützt: innerbetrieblicher Kooperationsaufbau. Eine weitere Gruppe entschied sich mit ihrem Thema die landespolitische Ebene anzusprechen. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Art und Weise der innerbetrieblichen Abstimmungsleistung auch in dieser Projektphase an die Qualität vorherrschender persönlicher Verhältnisse zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gebunden war.

Alle Arbeitsgruppen legten höchsten Wert auf die Informationsweiterleitung an die Beschäftigten. Hierzu wurden größtenteils dieselben Medien und Publikationsformen verwendet, die auch schon für die Aktivierung der Beschäftigten angewandt wurden, z. B. Intranet, Beschäftigtenversammlungen und Plakataktionen. Die anfänglichen Inhalte der Informationen waren zumeist an der Mitteilung der Index-Werte orientiert, d. h. der Qualität der Arbeitsbedingungen. Spätere Informationen beinhalteten Daten, die die Zielstellungen mit der entsprechenden Maßnahmen begründeten. Nach der Durchführung dieser ersten internen Kommunikationsphase fingen die Arbeitsgruppen an sich mit der Definition konkreter Handlungsfelder zu befassen. Diese sind in Auszügen in den folgenden Paragraphen dargestellt.

In einem Unternehmen legten die verantwortlichen Personalräte fest, dass auf Grund der schlechten Index-Werte ein dringender Handlungsbedarf im Bereich betrieblicher Gesundheitsförderung notwendig sei. Hierfür wurde eine Arbeitsgemeinschaft Gesundheitsmanagement installiert, in welcher Vertreter der Verwaltung sowie des Personalrates einen Katalog von Gesundheitsmaßnahmen entwickelten, wie z. B. Angebot zu Nordic-Walking oder Prozesse im Umgang mit suchtgefährdeten Personen. Die Geschäftsführung erklärte daraufhin, dass hierfür in den kommenden Haushaltsjahren ein eigenes Budget festgelegt wird.





Ein weiteres Unternehmen integrierte sich in den Prozess des Aufbaus eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements, bisher gesteuert durch die Geschäftsführung, so dass sie mittels ihrer Daten neue und für sie relevantere Maßnahmen und Strukturen einforderten. Als ein Beispiel: Während die Personalräte dieser Arbeitsgruppe in ihrer Untersuchung herausfanden, dass die Unternehmensstruktur insgesamt besonders negativ die Arbeitsintensität beeinflusse, war die zielführende Strategie der Geschäftsführung, lediglich die Weiterbildungsmaßnahmen für die Führungskräfte zu verstärken.

Eine andere Arbeitsgruppe wandte sich an die landespolitischen Vertreter, um die Personalstruktur in ihrem Unternehmen in den kommenden Jahren zu beeinflussen. Die erste Maßnahme war, die sich ausbreitende Leiharbeitnehmerschaft und damit die sich auflösende Betriebskultur und feste Personalstruktur zu verhindern. Im Unternehmen selbst sprachen die Vertreter dieser ver.di-Landesfachgruppe mit der Geschäftsführung über den Stopp der Zentralisierung des Landesbetriebs sowie über Maßnahmen zur Senkung des Krankenstandes, der aus ihrer Sicht nur mit einer Aufstockung der Personalstruktur erreicht werden könnte.

Fazit: Preview der Projekterkenntnisse

Wie die Erfahrung mit dem Projekt des BFGV BLM zeigt – das professionelle Handeln sowie die Kompetenzfelder der Personalräte müssen sich mit den sich umstrukturierenden Arbeitswelten verändern, um zeitgemäß und angemessen reagieren zu können; z. B. in der Mitgestaltung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Insgesamt bewältigten die involvierten Personalräte die Phasen 1 bis 5 mit Bravour, in dem sie jeweils durch die neuen Anforderungen und Erfahrungen auch neues Wissen anlagerten und multiple Kompetenzen entwickelten. Besonders hervorzuheben sind hierbei die Qualifikationen in dem Bereich Strategiebildung.

Die Rolle der Personalräte in dem Projekt bezog sich und wird sich vor allem beziehen auf die Steuerung des innerbetrieblichen Gesamtprozesses für die Umsetzung der Beschäftigtenbefragung sowie der Handlungsfelder. Ganz entscheidend erwies sich in den Einzelprojekten von Anfang an die Strategie, nicht nur die Eigeninteressen (in der Rolle der PRs und Gewerkschafter) im Blick zu haben, sondern auch auf die Fremdinteressen (Geschäftsführung inkl. Personalmanagement, Arbeitsschutz, Schwerbehindertenvertretung, Frauenbeauftragte und/oder andere Gewerkschaften) in den Prozess einzubinden. Als besonders schwierig erwies sich die Umsetzung der Beschäftigtenbefragungen, und somit auch einer Strategieumsetzung für die Vorbereitung der Handlungsfelder, in Unternehmen, in denen die Geschäftsführung weder eine neutrale noch eine positive Haltung dem Projekt gegenüber signalisierte.





Dazu ein Beispiel: In einem Unternehmen teilten die Personalräte mehr als ein halbes Jahr vor der Befragung der Geschäftsführung mit, dass sie eine eigene Beschäftigtenbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit planten. Die Geschäftsführung unternahm daraufhin zwei Aktionen: a) Sie initiierte eine eigene Befragung im Schnellverfahren und b) es wurde eine Verhinderung der PR-Befragung per Gerichtsverfahren angedroht. Der Druck auf die Personalräte verstärkte sich im Verlaufe der Vorbereitungsphase enorm. Mit dem steigenden Druck kam es zu vermehrten Debatten innerhalb der Arbeitsgruppe, ob man dem Druck nachgeben und die Befragung unterlassen solle. Letztendlich wurde die Befragung per Personalratsbeschluss umgesetzt und man erreichte – trotz der zeitlichen Nähe beider Befragungen – eine ähnlich hohe Rücklaufquote. Am Ende steht folgendes Resultat: Die Personalräte und die Geschäftsführung arbeiten gemeinsam an dem Aufbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das Resultat ist ein weiterführender Verhandlungsprozess, der von allen Beteiligten sehr viel Geduld verlangen wird.⁹

Mit diesem Beispiel kann noch eine weitere Erkenntnis des Projekts verdeutlicht werden. Expertise fehlte vor allem an der Stelle, an der sich die PRs mit juristischen Aspekten auseinandersetzen mussten, um Gefahren einer solchen Eigeninitiative besser abschätzen zu können. Eine Ressource, die für die Arbeitgeber auf Grund der finanziellen Besserstellung wesentlich einfacher zu erschließen ist. Aufgefangen wurden diese Bedarfe im Projekt vor allem durch die enge Abstimmung innerhalb der Arbeitsgruppenvertretungen sowie zwischen den Arbeitsgruppen und der DGB-Index Gute Arbeit GmbH. Insgesamt ist für ähnliche Projekte zu überlegen, die Unterstützung der Gewerkschaften für die Personalräte stärker im Sinne von Beratung umzusetzen. Hierzu würden Aufgabenfelder zählen, wie z. B. Vermittlung im innerbetrieblichen Konflikten, Fachexpertenberatung in Bezug auf Datenschutzregelungen und juristischen Verfahren sowie der Beratung bei dem Schritt von den Daten zu den Taten.

Neben dem Zugewinn für die beteiligenden Personalräte an Erkenntnissen, Erfahrungen und Kompetenzen, die ihnen erlauben, neuen Anforderungen standzuhalten, bedeuten die Daten der Beschäftigtenbefragungen einen nicht zu unterschätzenden Zugewinn an Argumenten für die Erschließung neuer Handlungsfelder in Unternehmen. Ganz gemäß dem Grundsatz: Wissen ist Macht! Denn nur auf der Grundlage fundierter bzw. aussagekräftiger Daten werden letztendlich Schlussfolgerungen generiert, die harten Verhandlungen standhalten können. Die DGB-Index Gute Arbeit GmbH definiert in diesem Zusammenhang vor allem ihre Rolle als kompetenter Partner bei der Beachtung

⁹ Ein weiteres Projekt, das hier nicht aufgelistet wurde, scheiterte genau an diesem Punkt trotz Vermittlungsversuchen des Ressorts 12 in der ver.di Bundesverwaltung, das »Kräfte-Messen« auszuhalten.





sozialwissenschaftlicher Standards, um hochwertige Daten für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Sinne des Urteils der Beschäftigten zu evaluieren. Die Arbeitsplatzgestaltung, d. h. die Beeinflussung von Arbeitsbedingungen, steht dabei außerhalb des Einflussbereichs der DGB-Index Gute Arbeit GmbH, denn dieser Prozess muss nun vollständig, nach der Übertragung der Daten und der Handlungsempfehlungen, von den gewerkschaftsnahen Interessenvertretungen in den untersuchten sechs Bau- und Liegenschaftsbetrieben getragen werden.

Epilog

Meine große Anerkennung und meinen herzlichen Dank möchte ich am Ende den Betriebsgruppen, Personalrätinnen und Personalräten sowie allen ehrenamtlich Mitwirkenden in den Arbeitsgruppen ausdrücken, die sich an dem Projekt nicht nur beteiligt, sondern dieses mutig und couragiert in ihren Unternehmen umgesetzt haben. Mein Dank gilt ebenso den vielen Beschäftigten in den Bau- und Liegenschaftsbetrieben, deren Wirken jeden Tag unser historisches und kulturelles Erbe erhält und ausbaut. Neben dem Aufbau neuer öffentlicher Gebäude für die öffentliche Verwaltung oder Bildungseinrichtungen, wie z. B. das Strausberger Amtsgericht in Brandenburg, zählen bauliche Erbschätze wie die Siegessäule (im Volksmund auch die »Goldelse« genannt) in Berlin oder das Schloss Augustusburg von August dem Starken in Sachsen zu den bekanntesten Bauwerken. Um deren Arbeit weiterhin so qualitativ hochwertig zu erhalten, kommt den Gewerkschaften wie auch den Personalräten und Personalrätinnen eine besondere Aufgabe zu, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie im Sinne »Guter Arbeit«, d. h. gesundheitsförderlich gestaltet sind, und damit eine »Gute Arbeit« im Sinne von hoher Arbeitsqualität für das Gemeinwohl erst möglich machen.

