



Mary Lindner

Der DGB-Index Gute Arbeit in der betrieblichen Praxis

Persönliche Erfahrungen mit der Kooperation von Sozialwissenschaft und Gewerkschaft

Man mache sich auf den Weg zu irgend einem Ziele, es stehe uns nun vor Augen oder bloß vor den Gedanken, so ist zwischen dem Ziel und dem Vorsatz etwas, was beide enthält, nämlich die Tat des Fortschreitens.¹

Einleitung

Vier Jahre Arbeit in der DGB-Index Gute Arbeit GmbH liegen hinter mir als Wissenschaftliche Projektleiterin. In diesen vier Jahren habe ich umfangreiche Erfahrungen über die Anwendung des Instrumentes DGB-Index Gute Arbeit in Betrieben, Organisationen und Institutionen gesammelt. Einige dieser Erfahrungen werde ich im nachfolgenden Artikel in Form eines kurzen Erfahrungsberichts zusammenfassen.

Rückblickend hatte ich bereits in der Ausgabe 2012 des Jahrbuchs »Gute Arbeit« das Großprojekt: »Das Bundesfachgruppenprojekt »Gute Arbeit« in den deutschen Bau- und Liegenschaften – Neue Handlungsanforderungen an ver.di Betriebsgruppen und -personalräte« vorgestellt.² In diesem Artikel ging es um ein Fallbeispiel aus der betrieblichen Beratungspraxis, das ein Phasenmodell für die Umsetzung von Beschäftigtenbefragungen enthielt. Auf dieses Phasenmodell des Projektmanagements greife ich hier teilweise zurück, um nützliche Hinweise für vergleichbare Vorhaben aufbauend aus den gemachten Erfahrungen zu geben. Die Inhalte dieses Artikels beziehen sich deshalb auf die:

- Akquisephase – Der Eintritt in die arbeitspolitische Verhandlung im Betrieb.
- Vorbereitungsphase – Die Basis aller weiteren Prozess-Schritte.
- Durchführungsphase – Jetzt geht es um die Beteiligung der Beschäftigten.
- Analysephase – Die Statistik kommt ins Spiel.

1 Wolf, M. (Hrsg.) (2007): Leser fragen – Goethe antwortet. Klassische Lebenshilfen von Herrn G., Frankfurt a. M., Eichborn. In: Goethe-Gedankenausgabe seiner Werke, Briefe und Gespräche; Zürich und Stuttgart 1948 ff, Aus: J.W. von Goethe. In der Geschichte der Farbenlehre. A 14/436.

2 Lindner, M. (2011): Das Bundesfachgruppenprojekt »Gute Arbeit« in den deutschen Bau- und Liegenschaften – Neue Handlungsanforderungen an ver.di Betriebsgruppen und -personalräte. In: Schröder, L./Urban, H.-J. (Hrsg.) (2012): Gute Arbeit. Zeitbombe Arbeitsstress – Befunde, Strategien, Regelungsbedarf. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.





- Präsentations- und Berichtsphase – Von der Interpretation der Daten zu den richtigen Schlussfolgerungen.
- Nachhaltigkeitsphase – Die Umsetzung der Gesundheitspolitik im Betrieb. Ebenso möchte ich den beteiligungsorientierten Ansatz verdeutlichen, den die Beschäftigtenbefragung bieten, in dem Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Interessenverbände eine Plattform für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in betrieblichen Kontexten vorfinden und in diesem Sinne gleichermaßen Einfluss auf die Organisations- und Personalentwicklung eines Betriebes, einer Institution oder Organisation nehmen können.

Grundvoraussetzung für die Qualität der Beschäftigtenbefragung ist hierbei die Integration der Wissenschaft, die als Kooperationspartner die Meinung der Beschäftigten erst verständlich macht.

Akquisephase – Der Eintritt in die arbeitspolitische Verhandlung im Betrieb

Die Akquisephase kann auch als Entscheidungsphase beschrieben werden. In dieser Phase wird entschieden, ob der Auftrag, eine Beschäftigtenbefragung umzusetzen, vergeben wird oder nicht. Die DGB-Index Gute Arbeit GmbH als gewerkschaftsnah angeschlossenes Unternehmen ist dabei v. a. am Anfang von der Vorarbeit und Unterstützung gewerkschaftlicher bzw. betrieblicher InteressenvertreterInnen abhängig.

Der Beginn des Entscheidungsprozesses wird zumeist durch die Einzelgewerkschaften festgesetzt, indem einzelne Gewerkschaftssekretäre den von ihnen betreuten Personal- (PR) und Betriebsräten (BR) das Konzept als Instrument zur Einflussnahme und Mitbestimmung vorstellen. Danach erhalte ich als Projektmanagerin der DGB-Index Gute Arbeit GmbH zumeist eine Einladung zu einem Vortrag, entweder nur vor dem BR/PR oder in Anwesenheit der Geschäftsführung, um den Nutzen des Instruments sowie den Beratungsprozess, den die DGB-Index Gute Arbeit GmbH anbietet, vorzustellen.

Für die Umsetzung des Beratungsprozesses sowie die Anwendung des DGB-Index Gute Arbeit im Betrieb entstehen Kosten. Die Trägerschaft dieser Kosten muss zwischen den Sozialpartnern im Vorhinein geklärt werden. Üblicherweise verhält es sich so, dass die Klärung der Kostenübernahmen auch gleichzeitig eine Klärung der Zusammenarbeit zwischen den Sozialpartnern für die Umsetzung des Projekts »Beschäftigtenbefragung Gute Arbeit im Betrieb« bewirkt. Bis zum Eintritt in die Vorbereitung können bis zu anderthalb Jahre vergehen. Die Entscheidung für eine Beschäftigtenbefragung im Sinne von Guter Arbeit ist eine gewichtige Festlegung, denn die Aktivitäten und Wirkungen sind langfristig; v. a. wenn es thematisch darum gehen soll, nachhaltige und langfristige Strukturen für den Aufbau eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements und/oder die regelmäßige Durchführung einer Gefährdungsbeur-



teilung für psycho-soziale Belastungen in die Struktur des Betriebes, zu implementieren.

An einem Beispiel verdeutlicht: Eine IT-Firma in Hessen plant die Gefährdungsbeurteilung für ihr Unternehmen. Der Betriebsrat hat hierbei beschlossen, den DGB-Index Gute Arbeit als Instrument zu verwenden. Die Geschäftsführung möchte jedoch eine Beratungsfirma hinzuziehen, mit der sie schon länger zusammenarbeitet. Die Verhandlungen sind in den letzten 1,5 Jahren so weit gediehen, dass im Mai 2012 ein öffentlicher Ausschreibungsprozess erfolgte. Dazu wurden zwei Beratungsfirmen eingeladen: die besagte Firma der Geschäftsführung sowie die DGB-Index Gute Arbeit GmbH auf Empfehlung des BR. Die Verhandlungen zwischen dem BR und der GF sind immer noch im vollen Gange, da die Arbeitnehmer- und die Arbeitgebervertretung jeweils auf ihren Kandidaten bestehen.

Neben der langfristigen Vorbetreuung für die Umsetzung des DGB-Index Gute Arbeit im Betrieb, der geprägt ist durch einen ständigen Kommunikationsfluss, um das Instrument und den Prozess zu erläutern, Rechtsvorschriften für BR/PR und die Datenschutzrichtlinien abzuklären oder sogar gutachterliche Vergleiche zwischen den verschiedenen Instrumenten zu erstellen, ist der Einsatz des Instrumentes, wie das Beispiel zeigt, sehr stark an das politische Verhandlungsgeschick und das Durchhaltevermögen der BR/PR vor Ort gekoppelt. Eine politische Flankierung durch Gewerkschaften – zuständige Gewerkschaftssekretäre auf Bundes- und Landesebene – ist nach meinen Erfahrungen nur rudimentär ausgebildet.

Die letztendliche Finanzierungsübernahme durch die Arbeitgeberseite ist häufig auch ein Indiz für ein gutes Kooperationsverhältnis zwischen den Interessenvertretungen im Betrieb. Dieses gute Verhältnis kann als fruchtbarer Boden für den Erfolg eines solchen Projekts bewertet werden. Manchmal ist die Situation vor Ort aber auch so, dass der Arbeitgeber eine Finanzierung für und die Zusammenarbeit im Projekt ablehnt.

An einem Beispiel verdeutlicht: In einer Bau- und Liegenschaft des Großprojekts drohte der Arbeitgeber im Vorhinein einen Stopp der Beschäftigtenbefragung mittels des DGB-Index Gute Arbeit durch gerichtliche Verfügung an. Der PR entschied, das Projekt ohne Arbeitgeberseite umzusetzen und das Risiko eines gerichtlichen Konflikts einzugehen. Nach dem Beschluss, der auch der Arbeitgeberseite mitgeteilt wurde, wurde kein gerichtliches Verfahren mehr erwogen, aber quasi »über Nacht« entwickelte die Geschäftsführung einen eigenen Fragebogen. Im folgenden Zeitraum wurden dann zwei Befragungen mit ähnlichem Thema in einem Konkurrenzverhältnis umgesetzt. Auf Bitten des PR begutachtete ich den Fragebogen der Arbeitgeberseite und stellte fest, dass dieser nicht »anwendungsfähig« ist. Mit anderen Worten: Die Daten waren nicht



sinnhaft interpretierbar, da z. B. die gestellten Fragen keine logischen Antworten zuließen. Dieses Ergebnis wurde dann deutlich, als die Auswertung der Daten vollzogen wurde. Die Arbeitgeberseite musste nicht nur eine Nacherhebung umsetzen – mittels Diskussionsrunden mit den Führungskräften –, sondern sie entschied sich letztlich, mit dem PR eine Arbeitsgruppe zur Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements aufzubauen, da deren Daten generell wenig verwertbare Schlussfolgerungen zuließen. Die Daten des DGB-Index Gute Arbeit fließen seitdem akzeptiert und vollständig in diese Verhandlungen ein. Wie dieses Beispiel belegt, erfordert es Mut, Risiken einzugehen und mittels dieses Muts kann trotz des Risikos ein Erfolg entstehen. Die Ergebnisse dieser Befragung haben außerdem gezeigt, dass erhebliche Personal- und Strukturproblematiken im Betrieb vorliegen, die nicht nur die Abläufe im Betrieb behindern, sondern auch höchste Belastungen für die Beschäftigten bewirken. Das Betriebliche Gesundheitsmanagement wird deshalb auch auf die Strukturentwicklung des Unternehmens Einfluss nehmen müssen, um die belastenden Barrieren im Arbeitsablauf reduzieren und damit steuern zu können.

Nicht vergessen werden darf – und darauf möchte ich noch einmal sehr deutlich hinweisen – dass diese zweite Variante sehr anstrengend für die Mitglieder des PR war. Der Ausbau einer externen Unterstützung – v. a. durch die zuständigen Gewerkschaften – wäre ein entlastendes Element in einem solchen Verhandlungsprozess.



Vorbereitungsphase – Die Basis aller weiteren Prozess-Schritte

Wenn die Entscheidung für die Umsetzung des Projekts »Index Gute Arbeit« getroffen wurde und die vertraglichen wie finanziellen Rahmenbedingungen zwischen der DGB-Index Gute Arbeit GmbH als wissenschaftliches Beratungsinstitut und dem Auftraggeber (Arbeitgeber und/oder Einzelgewerkschaft)³ abgeschlossen sind, dann beginnt die Vorbereitungsphase. Ein Kick-off Workshop wird dabei mit einer Arbeitsgruppe umgesetzt. Je nach den örtlichen Konstellationen bestehen die Mitglieder dieser Arbeitsgruppe aus:

- nur PR/BR,
- PR/BR und Arbeitgebervertretung (d. h. zumeist Personalmanagement oder Geschäftsführung) oder
- PR/BR und betriebliche Experten aus Arbeitsschutz, Betrieblichem Gesundheitsmanagement und/oder Unternehmenskommunikation.

³ Da dem PR/BR üblicherweise keine finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen, um solche Projekt selbstständig umzusetzen, sind die Finanzgeber zumeist Geschäftsführungen und/oder Einzelgewerkschaften. Gleichzeitig bedeutet diese Rechtslage auch, dass die Finanzgeber als Auftraggeber die »Eigentümer« der Daten sind.





Generell gebe ich für die Zusammensetzung drei Standards vor. Erstens sollte die Gruppe nicht größer als zwölf Personen sein. Zweitens sollten die Arbeitsgruppenmitglieder sich bereits für das neue Themenfeld entschieden haben (Commitment = Selbstverpflichtung) und drittens sollte eine Gruppenzusammensetzung vermieden werden, die »alte« zwischenmenschliche Konflikte aufleben lässt.

Vor allem die dritte Festlegung sollte an dieser Stelle nicht falsch verstanden werden. Projektmanagement ist auch immer Konfliktmanagement und »Seelsorge«. Was jedoch unbedingt vermieden werden sollte, ist eine Situation, in der man das Projekt Gute Arbeit verwendet, um individuelle Machtinteressen auszubauen, so dass sich schlimmstenfalls die Arbeitsgruppenmitglieder im Prozess vereinzeln und diese Vereinzelung gegenüber der Belegschaft im Vorfeld der Befragung in unterschiedlichen Botschaften präsentieren.

Das primäre Ziel des Projekts Gute Arbeit ist es, im Sinne der Beschäftigten Arbeitsbedingungen so zu verändern, dass die Struktur der Arbeitsplatzgestaltung nicht gesundheitsschädlich auf die Beschäftigten wirkt. Diese Botschaft – *Wir brauchen ihre Meinung, um ihr Recht auf Schutz am Arbeitsplatz vertreten zu können!* – muss von den Arbeitsgruppenmitgliedern als Repräsentanten dieser Botschaft gemeinsam getragen und gelebt werden. Mit anderen Worten: Die strategischen Überlegungen zum Ausbau der innerbetrieblichen Einflussnahme sind auf die Zielgruppe – die beschäftigten Männer und Frauen, ohne Berücksichtigung von Mitgliedschaften oder Beschäftigungsverhältnis – ausgerichtet.

Die Umsetzungsphase mit ihren Aktivitäten gestaltet sich in der Regel äußerst intensiv für alle Beteiligten, d. h. für die einzelnen Arbeitsgruppenmitglieder, für die Multiplikatoren in den Betrieben, die die Arbeitsgruppe unterstützen und die Projektmanagerin. Meine Rolle ist dabei die einer externen Unterstützerin, um die wissenschaftlichen Qualitätskriterien für eine solche Befragung abzusichern. Denn nur harte und verwertbare Daten können später in die Verhandlungen einfließen und zu Taten führen. Mit der Arbeitsgruppe müssen u. a. folgende Fragen geklärt werden:

- Welches Ziel hat unsere Befragung bzw. welche Botschaften wollen wir an die Beschäftigten senden?
- Erreichen wir die Beschäftigten besser über Papierbögen oder über das Internet?⁴
- Welche Datenschutzvorschriften gibt es?

4 Weitere standardisierte Verfahrensregeln, die bei Befragungen eingehalten werden müssen, sind die Durchführung eines Vortests (Pretest). Dieser Test prüft den barrierefreien Zugang zur Befragung, die Passgerechtigkeit für die Zielgruppe (Beschäftigte) und die Dauer der Befragung (max. 20 min), um eine übermäßige Inanspruchnahme der Beschäftigten zu vermeiden.



- Wen beziehen wir in die Befragung mit ein?
- Wann wollen wir unsere Befragung umsetzen?
- Welche Fragen haben wir, die in unserem Fragebogen integriert sein müssen?

Wenn diese Fragen abgestimmt sind, dann ist die Hauptaufgabe der Arbeitsgruppe die Kampagnenumsetzung. Denn jede dieser Befragungen mit dem Index Gute Arbeit ist auch immer gleichzeitig eine Kampagne zur Bewusstmachung des Themas Gesundheitsförderung im Betrieb. Wir Gesundheitswissenschaftler sprechen hierbei von einer Awareness Campaign (Aufklärungskampagne). Denn Menschen müssen sich über Gefährdungen und Risikofaktoren erst im Klaren sein, um diese verändern oder sich gegenüber diesen schützen zu wollen und zu können.

Die Entwicklung eines Kommunikationsplans gilt hierbei als Kernelement, um die Öffentlichkeitsarbeit von der Vorbereitungs- über die Nachhaltigkeitsphasen steuern zu können. Dieser Kommunikationsplan sichert den Informationsfluss mit den entsprechenden Medien und Materialien ab, so dass vor Ort jede Frau und jeder Mann im Betrieb z. B. einen Fragebogen erhält. Das ist keine leichte Aufgabe, wenn das Unternehmen so strukturiert ist, dass mehrere Standorte in Deutschland existieren. Weitere Kernpunkte des Kommunikationskonzepts sind: Keiner wird ausgeschlossen. Jeder ist rechtzeitig informiert; auch über die Freiwilligkeit der Teilnahme. Und die Vertrauensförderung findet kommunikativ über die Vermittlung der Verfahren zum Datenschutz statt.

Die dahinter stehende politische Kampagne ist ein wesentlicher flankierender Aspekt, der von keinem der Beteiligten – auch nicht von den Beschäftigten – ignoriert werden kann. Jedoch – und das ist wichtig für das gewerkschaftspolitische Engagement – kann eine Beschäftigtenbefragung eine Methode sein, mit der man viele Menschen erreicht, in dem man diese an Prozessen beteiligt (z. B. über Information) und man deren Meinung verwendet, um einen innerbetrieblichen politischen Prozess umzusetzen; d. h. Stärkung der Gesundheitspolitik und Vorantreiben der Organisationsentwicklung im Betrieb.

An diesem Punkt lässt sich auch sehr gut erläutern, warum Arbeitgeber häufig diese Form der Einflussnahme durch die BR und PR (inklusive der Gewerkschaften) so kategorisch ablehnen. Es liegt letztlich nicht nur daran, dass es eine gewerkschaftliche Initiative ist, sondern: Der Einfluss von Interessengruppen steigt immer dann, wenn viele Menschen sich deren »Meinung« anschließen, oder anders ausgedrückt, sich mit deren Forderungen identifizieren können. Das heißt: Die Gruppe der Beschäftigten erhält die Möglichkeit, ihrer gemeinsamen »schriftlichen« Stimme mehr Gewicht im innerbetrieblichen »Macht«-Gefüge zu verleihen.

Nach Abschluss der Vorbereitungen tritt das Projekt in die nächste und entscheidende Phase ein – begleitet durch das »Herzklopfen« aller engagierten



Mitstreiter, wie es eine Personalratsvorsitzende eines Forschungsinstitutes einmal beschrieb.

Durchführungsphase – Jetzt geht es um die Beteiligung der Beschäftigten

Der Durchführungszeitraum wird immer für mindestens drei Wochen angesetzt. Es gibt Ausnahmen bei Kampagnen, aber generell gilt die dreiwöchige Begrenzung. Der Zeitraum wird so gewählt, dass die Beschäftigten sich innerhalb einer normalen Arbeitsphase befinden. Das bedeutet, deren Urteil sollte z. B. nicht verfälscht sein durch externe Faktoren, wie Urlaubsphasen, Ferien oder Feiertage.

Für die Arbeitsgruppe bedeutet der Beginn der Befragung einen Eintritt in eine Arbeitsphase, die eine regelmäßige Mobilisierung der Beschäftigten erfordert. Der Prozess ist vergleichbar mit dem eines Marathonlaufs. Das Ziel ist dabei die Rücklaufquote nach oben zu treiben. Aus wissenschaftlicher Sicht bestimmt die Rücklaufquote einen Großteil die Repräsentativität der Daten – d. h. nur mit einer repräsentativen Größe der »Untersuchungsgruppe« ist es möglich, deren Angaben als repräsentatives Abbild für den Betrieb – aller Beschäftigten – zu bezeichnen. Generell gilt die 30-Prozent-Hürde als Indikator für Repräsentativität.

Jedoch verwenden viele Arbeitsgruppen einen großen Ehrgeiz darauf, eine höhere Quote zu erreichen. Denn die Höhe der Rücklaufquote ist der Gradmesser für die Beteiligung und das Interesse der Belegschaft am Projekt »Gute Arbeit«. Der Projektleiter zum Aufbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements einer Universität, welche den DGB-Index Gute Arbeit als Teilbereich der Exzellenzinitiative betrachtet, meldete sich kurz vor Ende der Befragung und fragte mich: »Wir haben jetzt eine Beteiligungsquote von mehr als 70 Prozent. Glauben Sie, dass ich jetzt ruhig schlafen kann?« Meine Antwort war kurz: Herzlichen Glückwunsch!

Analysephase – Die Statistik kommt ins Spiel

Mit dem Abschluss der Befragung beginnt der wissenschaftliche Analyseprozess. In dieser Phase gilt es die Daten in einer Rohdatenbank zu codieren, um jegliche Personalisierung zu vermeiden. Hierfür gibt es zwei Verfahren: Entweder werden die Papierbögen eingegeben und codiert oder die Online-Befragung erlaubt eine Direktübertragung in das Statistische Softwareprogramm. In beiden Fällen arbeitet die DGB-Index Gute Arbeit GmbH mit externen Partnerorganisationen, um den Datenschutz zu stärken.

Nachdem die Roh-Datenbank erstellt wurde, finden Plausibilitätsprüfungen statt. Diese Verfahren gelten als »Cleanings«, um z. B. die Codes den richtigen Abteilungen zuzuordnen. Dies sind Bereinigungsverfahren, die letztlich vorausgehen müssen, um die richtigen Schlussfolgerungen ziehen zu können.



Des Weiteren werden personalstatistische Kennzahlen verwendet, um das SOLL und das IST zu vergleichen. Dies ist ein weiterer Schritt, um z. B. zu klären, ob die Daten auch über die Zielgruppen repräsentativ sind. Beispielsweise wird geprüft, ob das Verhältnis zwischen Männern und Frauen in der Befragung (IST) sowie im Betrieb (SOLL) übereinstimmt. Wenn nicht, werden so genannte Gewichtungsfaktoren eingebaut, die Verzerrungen abmildern können. Bei der Übertragung der Kennwerte aus der Personalstatistik passiert es häufig, dass die Arbeitsgruppen sich mit ihren Personalstatistiken noch einmal genauer auseinander setzen. Ein bereinigender Arbeitsschritt, der häufig im »Alltag« übersehen wird und durch dieses Kontrollverfahren einen aktuellen Blick auf die Personalentwicklungskriterien (Beschäftigungsverhältnis, Geschlechterverhältnis usw.) im Betrieb bewirkt. Für mich als Projektleiterin und Wissenschaftlerin geht es in dieser Phase darum, die Daten genau zu prüfen, eine Grundauswertung umzusetzen und dann z. B. Vergleichsgruppenanalysen oder Korrelationen anzusehen, um die zentralen Aussagen treffen zu können. Die Arbeitsschritte sind dabei: Datensichtung, Analyse, Fazit und Empfehlung.

In dieser Phase sind die Arbeitsgruppen zumeist sehr unruhig, weil sie mit Spannung auf das Ergebnis warten. Diese Spannung wird zumeist durch das Umfeld verstärkt, das darauf drängt, schnell Informationen/Ergebnisse an die einzelnen innerbetrieblichen Gruppen weiterzuleiten. Ein wissenschaftlicher Prozess profitiert von einer Entschleunigung und einer Ruhephase. Häufig ist dieser Punkt konträr mit den Interessen vor Ort, denn wissenschaftliche Prozesse sind häufig wie ein Buch mit sieben Siegeln und können vom Arbeitsaufwand her schlecht von Externen eingeschätzt werden. Deshalb gilt: In das Kommunikationskonzept schon frühzeitig einen Termin einzubinden, der zirka vier Wochen Zeit für die Analyse gibt, um die richtigen Schlussfolgerungen aus den Daten ziehen zu können.

Präsentation- und Berichtsphase – Von der Interpretation der Daten zu den richtigen Schlussfolgerungen

Bevor die Arbeitsgruppe Daten verbreitet, muss sie sich erst einmal in Ruhe mit den Daten auseinandersetzen, um diese im Betrieb korrekt weitertragen zu können. Denn Fehlinterpretationen können dabei leicht zu den falschen Schlussfolgerungen führen.

Üblicherweise findet hierzu ein Termin für eine Präsentation statt, in welcher die zentralen Ergebnisse, das Fazit (Zusammenfassung) und manchmal auch schon die Empfehlungen diskutiert werden. Dieser Prozess ist – wie alle vorherigen Arbeitsschritte – auch gleichzeitig als Weiterbildungsphase für die Arbeitsgruppenmitglieder zu betrachten. Denn in dieser Phase kommt es quasi zu einem Schnellkurs in sozialwissenschaftlicher Methodik und Statistik.



Im zweiten Teil dieses Workshops wird das weitere Verfahren für die Nachhaltigkeit besprochen. Aus der Analyse werden Schlussfolgerungen abgeleitet. Der Arbeitsgruppe steht es frei, diese anzunehmen, denn es sind Empfehlungen und keine Muss-Vorgaben. Letztlich treten die Arbeitsgruppenmitglieder in eine Phase von »nachhaltigen« Entscheidungen ein, in welcher nicht nur kurz, mittel und langfristige Ziele und Vorgehensweisen abzustimmen sind, sondern es wird auch darüber entschieden, in welcher strukturellen Form das Projekt »Gute Arbeit« im Betrieb fortgeführt wird.

Ein weiterer Punkt in diesen Diskussionen ist die Überlegung, wer und in welcher Form Zugang zu den Daten erhält. Dies ist eine wichtige strategische Entscheidung, denn diese Daten basieren auf dem Grundsatz: Wissen ist Macht! Und diese »Macht« sollte man wohlüberlegt anwenden. Letztlich wird entschieden, wer das »Ruder in der Hand hält«, um die Meinung der Beschäftigten in der Betriebsstruktur abzubilden.

Nachhaltigkeitsphase – Die Umsetzung der Gesundheitspolitik im Betrieb

Die Nachhaltigkeitsphase ist demzufolge eine Phase, in der die Wissenschaft aus dem Prozess heraustritt. Viele der Arbeitsgruppen, mit denen ich gearbeitet habe, sind vollständig allein in der Lage, einen Prozess der Maßnahmenbestimmung und -umsetzung zu pflegen. Aber wie wir alle wissen, ist aller Anfang schwer. Deshalb bewirkt es nach meiner Erfahrung einen hohen Grad an Wohlbefinden bzw. Sicherheitsgefühl bei den Engagierten, wenn zumindest am Anfang ein Moderator den Prozess einleitet und begleitet. Die DGB-Index Gute Arbeit GmbH kann hierzu Berater und Beraterinnen empfehlen. Jedoch entstehen auch an diesem Punkt finanzielle Aufwendungen, die schon vor Beginn des Gesamtprozesses mit einkalkuliert werden sollten.

Der unterschiedliche »Sprachgebrauch« zwischen Wissenschaft und Gewerkschaft

Für die Wissenschaftler ist es ungemein wichtig, ihre Objektivität in einem Prozess wahren zu können. Denn die Objektivität wird in der Wissenschaft als Garant für eine unabhängige Interpretation betrachtet. Sicherlich gelten diese Verhaltenskriterien manchmal als »naiv« oder »befremdend« – selbst unter Wissenschaftlern, die auch finanziellen Zwängen unterworfen sind – aber diese Kriterien helfen den Wissenschaftlern an ihren wesentlichen Prinzipien festzuhalten. Denn diese wissenschaftlichen Prinzipien bestimmen die Härte der Daten, die später für die Verhandlungen in den Betrieben verwendet werden. Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) hat hierzu wesentliche Prinzipien festgelegt:



- Die Untersuchung ist in erster Linie für die Befragten nützlich.
- Die Durchführbarkeit orientiert sich an den vorherrschenden Umweltbedingungen.
- Grundlage des Befragungsrahmens ist die Fairness.
- In allen Prozessen der Befragung wird auf Genauigkeit geachtet.⁵

Der wesentliche Punkt zwischen Gewerkschaft und Wissenschaft ist hierbei das Element der Partizipation – d. h. die Stärkung des Mitwirkungswillens aller Menschen in dem untersuchten betrieblichen System.

Während die wissenschaftliche Seite sozialwissenschaftliche Methoden und deren Qualitätsmerkmale in betrieblichen Kontexten zum Einsatz bringt, bringen die betrieblichen Akteure und/oder Gewerkschaften ihre Fachlichkeit der innerbetrieblichen Politik und Interessenvertretung ein. Das ist erfahrungsgemäß eine fruchtbare Kooperation, so lange man die jeweilige »Andersartigkeit« respektiert und die Arbeitsaufgaben deutlich definiert. Mit anderen Worten: Wissenschaftler formulieren Empfehlungen basierend auf den Daten und beachten die ethischen Prinzipien sowie die methodischen Standards hierzu. Die »Politiker« (inklusive die BR/PR, Arbeitgeber, Gewerkschaften) formulieren daraus ihre Strategien, Forderungen und Botschaften. Aber als oberstes Prinzip für beide Gruppe muss immer gelten: Die Meinung der Beschäftigten ist die Maßgabe für die Veränderungen in den Arbeitsbedingungen.

Nachtrag – Ein Blick in die Zukunft

Die Meinung der Beschäftigten bestimmt die Strukturmaßnahmen und damit die »Zukunftsbilder« der Unternehmen in Zeiten eines enormen demografischen Wandels, umfassender Restrukturierungsprozesse, langfristiger Personalreduzierungen und verringerter finanzieller sowie auch zukünftig natürlicher Ressourcen. Mit dem hier vorgestellten beteiligungsorientierten Ansatz – die DeGEval spricht hierbei von einem partizipativen Ansatz⁶ – wird die Meinung der Beschäftigten in den Strukturveränderungsprozessen berücksichtigt, die positive wie negative Auswirkungen auf sie als Individuen haben können.

Der DGB-Index Gute Arbeit ist ein Ansatz, der das immer stärker werdende Paradigma der Betriebswirtschaftlichkeit eines Unternehmens in Frage stellt. Denn die Frage ist nicht zu allererst: »Wie effizient kann ein Beschäftigter zum Wohlstand des Unternehmens beitragen?«, sondern: »Wie effektiv müssen die

5 Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) (2010): Standards für Evaluationen. Evaluationen sollen vier grundlegende Eigenschaften aufweisen: Nützlichkeit – Durchführbarkeit – Fairness – Genauigkeit. <http://www.degeval.de/degeval-standards/standards> (intern).

6 Rivo, de Haydée (2012): Partizipation in der Evaluation. Positionspapier 04 der DeGEval. Positionspapier. Deutsche Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). <http://www.degeval.de/publikationen/positionspapiere/item/1161-partizipation-in-der-evaluation-positionspapier-04-der-degeval> (intern).



Rahmenbedingungen gestaltet sein, dass diese gesundheitsförderlich und nicht gesundheitsschädlich auf das Individuum während seiner Arbeitstätigkeit wirken?«. Wie es ein Betriebsrat einer bekannten Erfrischungsgetränke AG einmal ausdrückte: »Irgendwann kommt aus der Zitrone, die man Jahre lang ausgequetscht hat, kein Saft mehr heraus.« Personalabbau und permanente Restrukturierungsprozesse sind langjährig angewandte Management-Strategien, die mittlerweile auch das Denken in unserer Gesellschaft bestimmen. Denn das Wachstum und die Gewinnmaximierung stehen immer als erstes zur Debatte, wenn es um den Erhalt von Arbeitsplätzen geht. Vergessen wurde in den vergangenen Jahren, die »Nebenwirkungen« dieses Ansatzes stärker kontrovers zu debattieren und in den Kontext dieses geltenden Paradigmas zu setzen.

Vielleicht sind wir nun an einem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungspunkt angekommen, an dem die Rechte der Beschäftigten mittels ihrer Meinung wieder stärker in den Fokus der politischen (innerbetrieblichen wie gesellschaftlichen) Arbeit dringen sollten, um einer Schädigung der Menschen am Arbeitsplatz – früher sprach man einmal von »Ausbeutung« – vorzubeugen? Meines Erachtens wäre eine präventive Maßnahme die »Wieder«-Belebung des folgenden Ansatzes: Die Meinung der Beschäftigten ist richtungsweisend – neben betriebswirtschaftlichen Erwägungen – für die Strukturentwicklung von Unternehmen, so dass die Interessen und die Rechte des Einzelnen sowie von Beschäftigtengruppen in das Zentrum der Überlegungen – auch und vor allem in schwierigen Zeiten – gesetzt werden.

»Eine optimale Realisierung der Betrieblichen Gesundheitsförderung wird sich zwangsläufig in einer entsprechenden Organisationskultur widerspiegeln, die sich u. a. durch transparente Informationspolitik, Partizipation (Beteiligung), kooperative Führungsstrukturen und Commitment (Identifikation, Verpflichtung) aller Beteiligten bezeichnet.«⁷

⁷ Liepmann, D/Felfe, J. (2002): Gesundheitsförderung in der Arbeit. In: Schwarzer, R./Jerusalem, M./Weber, H. (Hrsg.) (2002): Gesundheitspsychologie von A-Z. Göttingen: Hogrefe-Verlag.

