

Kein Stillstand: Zehn Jahre »Gute Arbeit«

Es gibt in der Wirtschaft, insbesondere im Management leider zu viele »Tatkräftpakete«, die sich hinter Finanzkennzahlen verschanzen, rücksichtslos Technikfantasien verfolgen, »Benchmark-Lücken« schließen wollen und Beschäftigte als Dispositionsmasse betrachten. In der betrieblichen und politischen Auseinandersetzung erzeugen sie oft einen Phrasenwald – mit Begriffen wie Marktzwang, Transformationsdruck und Alternativlosigkeit.

Dabei geht es diesen Akteuren darum, menschliche Arbeit billig und produktiv, Kosten gering und Arbeitsbedingungen disponibel zu halten. Im Zeitalter der Digitalisierung werden riesige Datenmengen zur Begründung und Rechtfertigung ihrer Haltung herangezogen, oft um die Ignoranz gegenüber Beschäftigteninteressen zu übertünchen.

Strategie: Vorbereitung auf die Agenda 2010

Betriebs- und Personalräte kennen das aus leidvoller Praxis: Bei der Arbeitsgestaltung ringen sie mit einer Gegenseite, die vermeintlich objektive Kennzahlen heranzieht und die subjektive Wahrnehmung der Beschäftigten zu Arbeitshetze und Überforderung ignoriert oder abtut, ja diffamiert. Arbeitsgestaltung findet zu wenig Aufmerksamkeit, weil finanzielle Key Performance Indicators, also Leistungskennzahlen, dominieren. Dabei zeigt der Alltag in vielen Betrieben: Beschäftigte werden überfordert, unter Druck gesetzt, respektlos behandelt, ja drangsaliert und entwürdigt.

Der Slogan »Hauptsache Arbeit« erhob Ende der 1990er Jahre die Ignoranz über die Arbeitsbedingungen zur politischen Handlungsmaxime. Mit dem Slogan »sozial ist, was Arbeit schafft« wurden die Bedürfnisse der arbeitenden Menschen nach humaner Arbeitsgestaltung und fairer Arbeit zurückgewiesen, es gediehen die Agenda 2010 und Hartz IV: Leitbild der Zukunft war offensichtlich der marktkonforme Mensch, der sich von sich aus mehr um betriebliche Kennziffern als um eigene Gesundheitswerte kümmert. Soziale Sicherheit wurde als antiquiert, Gerechtigkeit als unzeitgemäß verunglimpft.

Kontrapunkt: Gewerkschaftliche Leitidee »Gute Arbeit«

Ab den 2000er Jahren wurde von den Gewerkschaften zum Gegenangriff geblasen und das Thema »Gute Arbeit« auf die politische Tagesordnung gesetzt. Das war im damaligen Umfeld kein Surfen auf dem Zeitgeist. Aber Generationen von Gewerkschaftern und Gewerkschafterinnen haben uns gelehrt, dass der Widerspruch gegen den Zeitgeist manchmal die richtige Antwort ist. Die Initiative »Gute Arbeit« wurde zum Kontrapunkt gegen die tonangebende neoliberale Geisteshaltung in der Politik und im Arbeitgeberlager.

Die Revitalisierung der Arbeitsgestaltungspolitik war ein Widerstandsakt gegen den Arbeitgeber-Kampfbegriff »Hauptsache Arbeit«, der das Senken der Massenarbeitslosigkeit zum Gnadenakt erhob, um sozialer Verantwortung für faire Löhne und gute Arbeitsbedingungen die Rechtfertigung zu entziehen. Die gewerkschaftliche Deutungshoheit darüber, was Gute Arbeit ausmacht, war zum damaligen Zeitpunkt unter der Wucht des politischen Trends bereits erodiert.

Deutungshoheit: Beteiligung der Beschäftigten als Ausgangspunkt

Neues Gewicht für die Arbeitsgestaltung – das verlangte zeitgemäße Gestaltungskategorien und Maßstäbe. Die Handvoll von Kolleginnen und Kollegen, die sich dem Anspruch widmeten, taufte unser Leitbild zur Verbesserung der Arbeitsqualität in »Gute Arbeit«. Grundlegend und unabdingbar war von Anfang an die Beteiligung der Beschäftigten. Deren Meinung und deren Bedürfnisse haben der Rückeroberung der gewerkschaftlichen Deutungshoheit Kraft und Relevanz verliehen (vgl. Müller/Schulz/Thorein 2014; Brandl/Müller 2018). Zuvor hatte sich die öffentliche Berichterstattung nahezu täglich und ausschließlich mit den »Allheilmitteln« Effizienz und Kostensenkung befasst. Am Start der Initiative war es daher wichtig:

1. Maßstäbe/Beurteilungskriterien für »Gute Arbeit« zu entwickeln und Kontrapunkte zu setzen gegen Finanz-, Prozess- und Kostenbenchmarks;
2. Arbeitsqualität als berechtigtes Anliegen zu vitalisieren;
3. Urteile der arbeitenden Menschen über ihre Arbeitsbedingungen zum Ausgangspunkt der Arbeitsgestaltung zu machen;
4. ein Konzept zu schaffen, um Stärken und Schwächen der Arbeitsqualität zu ermitteln und betriebs-, branchen-, regions- und prozessübergreifend zu vergleichen;
5. Arbeitsgestaltung und -qualität wieder zum öffentlichen Thema zu machen.

Das DGB-Trendwendeprojekt wurde zum Ausgangspunkt dafür: Die Beschäftigten selbst wurden befragt, was für sie »Gute Arbeit« ist, welche Kriterien dafür maßgeblich sind. Aus den Ergebnissen und Daten wurde der

»DGB-Index Gute Arbeit« entwickelt, der seit 2007 regelmäßig als jährliche, repräsentative Befragung der Beschäftigten erhoben wird – arbeitswissenschaftlich abgesichert und evaluiert.¹ Was hat das bewirkt? Mit unserem Vorgehen und den Instrumenten ist es gelungen, wachsenden Arbeitsstress zu identifizieren und zu thematisieren. Die Defizite der Arbeitsgestaltung, der Komplex psychische Belastungen wurden neu auf die politische und betriebliche Tagesordnung gesetzt.

Qualitative Tarifpolitik hat seither ein wissenschaftliches Instrument und Fundament. Zielgerichtet werden – von den Index-Befragungen abgeleitet – jene Themen aufgegriffen und bearbeitet, die den Beschäftigten wichtig sind. Und so hat die »Gute Arbeit« längst die alltägliche Tarifpolitik und die betriebliche Gestaltungsarbeit erreicht: etwa bei den Anstrengungen, Erzieherinnen zu entlasten, beim IBM Gesundheitsschutz-Tarifvertrag, in der Charité bei Verabredungen zur »Mindestpersonal-Besetzung« (vgl. Kunkel 2016 und Kunkel 2018) oder beim Belastungsschutz-Tarifvertrag bei der Telekom (vgl. Halberstadt 2016; Roth 2018). Es gibt viele Beispiele mehr.

»Gute Arbeit« heute: Was wurde aus den Ansprüchen?

Zweifelsfrei sind die Themen Arbeitsqualität und Arbeitsgestaltung zurück auf der betrieblichen und der öffentlich-politischen Agenda. Nach anfänglichem Methodenstreit mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) gesteht diese heute ein: »Gute Arbeit« sei geeignet, die Möglichkeiten und »Rechte der Arbeitgeber bei der Arbeitsgestaltung weiter einzuschränken«. Genau darum ging es. Kaum eine politische Partei verzichtet heute auf den Begriff »Gute Arbeit« in der Wahlwerbung, dabei wird das Thema allerdings auch verfälschend und missbräuchlich verwendet. Das gilt es zu entlarven und anzuprangern.

Trotz der Missbrauchsversuche: Die Veröffentlichung der Ergebnisse der jährlichen repräsentativen Befragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit entfaltet stets ein intensives Presseecho. Das Thema Arbeitsbelastung erhält Aufmerksamkeit und stößt auf Interesse – auch weil die Menschen ihre persönlichen Erfahrungen in den Befragungsergebnissen spiegeln können.

44 Jahre, nachdem Hans Matthöfer das Thema Humanisierung der Arbeit zum Programm erhoben hatte, gibt es auch wieder ein millionenschweres öffentliches Förderprogramm und Forschungsprojekte, die sich der Zukunft und der Humanität der Arbeit widmen. ver.di ist derzeit an vier Forschungsprojekten beteiligt und hat sie teils selbst initiiert. Bei einem Projekt geht

1 Partner ist das Internationale Institut für Empirische Sozialökonomie (Inifes). Evaluation und Anpassung des Fragebogens erfolgte 2012.

Arbeitspolitische Perspektiven für Gute Arbeit

es darum, agile Softwareentwicklungsmethoden wie Scrum mit unseren Maßstäben von Humanität zu verknüpfen (s. dazu den Beitrag von Müller/Wille in diesem Band sowie Pepping 2018). In den anderen Projekten sollen gute Gestaltungsansätze für das Zeitalter der Digitalisierung identifiziert und Beiträge zur menschengerechten Gestaltung von mobilen Arbeitsformen geleistet werden. Themen sind u. a. »High-Road-Strategien« für Call-Center der Zukunft und die Gestaltung der »mobilen Arbeitsformen«. Es ist gut, dass das Bundesforschungsministerium jetzt eine Forschungsbekanntmachung »Arbeiten an und mit Menschen«, also zu interaktiver Arbeit aufgelegt hat. Wir werden sie nutzen, um unsere Erkenntnislücken zu schließen. Aber auch unsere Gesellschaft täte gut daran, viel intensiver daran zu arbeiten, jene interaktiven Tätigkeiten aufzuwerten, die in Kontakt mit Bürgern, Mandanten, Patienten, Schülern und Kunden erbracht werden (s. dazu den Beitrag von Böhle/Thorein in diesem Band sowie Müller/Thorein 2017).

Betriebe nutzen den Index »Gute Arbeit« heute für Mitarbeiterbefragungen, Bundesländer haben die Arbeitsqualität in ihrem Bereich damit gemessen. Es gibt eine ver.di-Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten, die anhand der Befragungsergebnisse systematisch die Arbeitsqualität in Branchen und Berufsgruppen untersucht.

Das Jahrbuch »Gute Arbeit«, das ver.di und IG Metall herausgeben, findet seit zehn Jahren große Verbreitung. Darin ging es in den letzten Jahren um die Themen Arbeitspolitik von unten, Arbeitsintensivierung, Antistressinitiativen, qualitative Tarifpolitik, Qualifizierung, Digitalisierung, Arbeitszeit, Gesundheit und Ökologie – alles Themen der Arbeitsgestaltung. Dass deren Vitalisierung gelang, zeigt auch die wachsende Aspektvielfalt, die die Initiative stützt.

Effekte: Widerhall in der Politik

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales hat festgestellt: »Arbeit 4.0 (...) kann (...) nur zum Erfolg werden, wenn die Arbeit sich an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichtet.« Damit wird unser Handlungskonzept bestätigt, und auch die Gestaltungspraxis verlangt nach Partizipation. Die Initiative für einen gesetzlichen Mindestlohn war erfolgreich, aber ohne das Engagement von vielen Aktiven in ver.di und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten nicht denkbar, auch wenn der aktuelle Mindestlohn noch Wünsche offenlässt.

Der Mindestlohn hat nicht per se »Gute Arbeit« auf breiter Linie geschaffen, aber einen Sockel zementiert, der Sozialdumping verhindern kann und auf dem wir künftig die qualitative Arbeitsgestaltung aufbauen können.

Mitbestimmung bei der Arbeitsmenge

Im spätkapitalistischen Wirtschaftssystem herrscht die Doktrin »Zeit ist Geld«. Belegschaften sollen immer effektiver sein, mehr Aufgaben pro Zeiteinheit bewältigen. Die Methoden zur Arbeitsverdichtung und die Technik beeinflussen Beruf und Privatleben – oft völlig unreflektiert. Der Informatiker Alexander Markowetz hat festgestellt, dass Smartphone-Nutzer/innen im Alter zwischen 17 und 23 Jahren im Durchschnitt das Gerät drei Stunden am Tag benutzen und es in dieser Zeit 130 Mal anschalten: alle sieben/acht Minuten ein Blick auf das Display. Markowetz problematisiert, dass man in so kurzen Zeiteinheiten kaum einen klaren Gedanken fassen kann und dass jedes Signal zu Unterbrechungen führt.

Der DGB-Index Gute Arbeit zeigt, dass »selbstgemachter« Zeitdruck nicht nur ein Privatproblem ist. Auch in deutschen Betrieben ist Zeitdruck zum vorherrschenden Faktor geworden, der unsere psychische Gesundheit gefährdet.

In der Industriegesellschaft war die Regulierung der Dauer des Arbeitstages lange der adäquate Mechanismus, Belastungen und Arbeitsaufgaben zu verteilen und zu steuern. In der Digitalisierung bleibt diese Stellschraube äußerst bedeutsam, doch sie allein reicht nicht mehr aus, der Arbeitsverdichtung und der Verlagerung von Arbeit ins Private Einhalt zu gebieten.

Auch die Befragungen mit dem ver.di-Innovationsbarometer machen deutlich: Die arbeitenden Menschen fühlen sich zu stark belastet, um innovativ zu sein. Dies sollte eigentlich auch die Arbeitgeber wachrütteln. Weil sie aber offensichtlich nicht von sich aus zur Vernunft kommen, ist es höchste Zeit, dass wir Mitbestimmungsrechte bei der Arbeitsmenge begründen und der Gesetzgeber einen Rechtsanspruch darauf schafft.

Ressourcen: Die Ökologie der Arbeit verbessern

Mit der Digitalisierung ist zudem der Schutz der Persönlichkeitsrechte in den Fokus zu rücken. Die Beschäftigten benötigen Urteilsvermögen und Maßstäbe dafür, wie der Transparenzdruck sie zur Freigabe von Daten animiert, welche Überwachungsmechanismen bei der Arbeit bereits wirksam werden können usf. Die Autonomie der Menschen, die Rechte auf Selbstbestimmung und der Schutz der Persönlichkeit sind zu stärken.

Die Digitalisierung verlangt nach neuen »Regelkreisen« zur Ökologie von Informationen, zur Ökologie der Arbeitsmenge und zur Ökologie der Arbeitszeitgestaltung. Es ist ungewöhnlich, hier von Ökologie zu sprechen. Doch Ökologie bezeichnet die Beziehungen eines Organismus zur Umgebung. Für Menschen ist die Arbeitswelt eine prägende Umgebung, aus der sie Ressourcen ziehen und an die sie Ressourcen abgeben. Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Wechselwirkungen im System nicht wehrlos ausgelie-

Arbeitspolitische Perspektiven für Gute Arbeit

fert sind, sondern dass sie die Ökologie der Arbeitsbeziehungen verbessern und gestalten können. Das sind unsere Ziele, doch bei der Umsetzung werden wir auf großen Widerstand stoßen.

Arbeitgeberverbände drängen u.a. darauf, die tägliche Höchstarbeitszeit und das Arbeitszeitgesetz zu schleifen. Sie erwarten von den Beschäftigten hohe Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Zielen, Werten, Produkten und Dienstleistungen – eine Identifikation, die weit ins Private hineinreicht.

Fazit

Was sind die nächsten Handlungsschritte? Nachdem die Debatte um Arbeitsgestaltung eine Renaissance erlebt, bleiben einige Initiativen notwendig, um die Anschlussfähigkeit an die Moderne sicherzustellen.

1. *Intervention*: Gefährdungsbeurteilungen müssen verbindlicher und verbessert werden, die Mitbestimmung ist stärker zu nutzen. Nur 9 Prozent der Beschäftigten werden im Zuge der Gefährdungsbeurteilung nach psychischen Belastungen gefragt. Das müssen wir ändern.
2. *Entschiedenheit*: Die Digitalisierung entfaltet gewaltige Produktivitätsgewinne, in einigen Branchen werden zehntausende Arbeitsplätze entfallen. Mit größter Konsequenz ist die Qualifizierung der Beschäftigten zu verfolgen, Arbeitsmengen sind umzuverteilen. Wir brauchen eine »Konversionsdebatte« zugunsten der Arbeit mit und an Menschen. Arbeitszeitverkürzung muss wieder auf die politische Tagesordnung.
3. *Regulierung*: Ein Recht auf Homeoffice-Tage ist überfällig und zwingt Arbeitgeber bei Ablehnung zur stichhaltigen Begründung. Normierungen für mobile Arbeit und Nicht-Erreichbarkeit sind geboten. Der Beschäftigten-datenschutz und die Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte beim Schutz der Persönlichkeitsrechte, sind zu stärken.
4. *Forschung*: Für gute Arbeitsgestaltung in der Digitalisierung müssen wir die Parameter des Wandels besser verstehen, um unsere Gestaltungskriterien fortzuentwickeln. Mehr Forschung – mit gewerkschaftlichem Engagement – ist unabdingbar. Digitalisierung darf nicht dazu führen, dass Maschinen Menschen disponieren und den Takt vorgeben, statt zu assistieren. Es wäre ein Treppenwitz der Geschichte, wenn autonome Fahrzeuge sich verbreiten, aber autonome Arbeitsgestaltung auf der Strecke bliebe.

Literatur

- Brandl, K.-H./Müller, N. (2018), Arbeitspolitik von unten, in: ver.di-Sonderheft der Zeitschrift Gute Arbeit, S. 13ff.
- Halberstadt, M. (2016), Kampagne Gute Arbeit im Telekom-Konzern, in: Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt/M., S. 241–252.

- Kunkel, K. (2016), Kampf gegen die Burnout-Gesellschaft in Zeiten der Digitalisierung, in: Jahrbuch Gute Arbeit, Frankfurt/M., S. 253–266.
- Kunkel, K. (2018), Charité: Beteiligung mobilisiert Kräfte, in: ver.di-Sonderheft der Zeitschrift Gute Arbeit, S. 19ff.
- Müller, N.; Schulz, H.-J.; Thorein, A. (2014), Beteiligung als Kernstück der ver.di-Initiative Gute Arbeit, in: Jahrbuch Gute Arbeit, S. 237–247.
- Müller, Nadine; Thorein, Anke (2017), Arbeit mit Menschen humanisieren, in: Zeitschrift Gute Arbeit, Heft 9/2017, S. 8–12.
- Müller, N. (2018), Digitalisierung und Agilität, in: ver.di-Sonderheft der Zeitschrift Gute Arbeit, S. 33ff.
- Pepping, G. (2018), »Agilität ist kein Selbstzweck«, in: ver.di-Sonderheft der Zeitschrift Gute Arbeit, S. 35ff.
- Roth, I. (2018a), ver.di-Innovationsbarometer 2017. Open Innovation – interaktive Innovationsarbeit, hrsg. vom Ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer.
- Roth, I. (2018b), Telekom_Kampagne Gute Arbeit, in: ver.di-Sonderheft der Zeitschrift Gute Arbeit, S. 23ff.
- ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg., 2015), Das ABC der Guten Arbeit, Berlin.
- ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg., 2018), 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit, Berlin.