

Ver- und Entsorgung: Gute Arbeit in einer Schlüsselbranche

Christoph Schmitz

Mitglied des ver.di-Bundesvorstands in Berlin, Bundesfachbereichsleiter Finanzdienste, Kommunikation und Technologie, Kultur, Ver- und Entsorgung; bis 9/2023 zuständig für Innovation und Gute Arbeit sowie für die Personengruppen Selbstständige und mti
christoph.schmitz@verdi.de

Clivia Conrad

Leiterin der Fachgruppe Wasserwirtschaft in der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin
clivia.conrad@verdi.de

Astrid Schmidt

Gewerkschaftssekretärin im Bereich Innovation und Gute Arbeit sowie in der Fachgruppe IKT in der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin
astrid.schmidt@verdi.de

Dr. Thomas Krüger

Geschäftsführender Gesellschafter bei uzbonn, Gesellschaft für wissenschaftlich fundierte Sozialforschung und Evaluation
krueger@uzbonn.de

Dr. Peter Sopp

Mitarbeiter des Forschungsinstituts Internationaler Arbeitsmarkt (FIA GmbH) in Berlin
peter.sopp@fia-institut.de

Dr. Alexandra Wagner

Geschäftsführerin des Forschungsinstituts Internationaler Arbeitsmarkt (FIA GmbH) in Berlin
wagner@fia-institut.de

Wie beurteilen die Beschäftigten in der Ver- und Entsorgungsbranche ihre Arbeitsbedingungen? Wird dem steigenden Fachkräftebedarf mit ausreichenden Qualifizierungsmaßnahmen und guten Arbeitsbedingungen Rechnung getragen? Wie sieht die Belastungssituation der Beschäftigten in einer wichtigen Branche aus? Immerhin geht es um Arbeitsplätze, die für die Daseinsvorsorge der Bürgerinnen und Bürger stehen, die für eine »grüne Zukunft« der Gesellschaft grundlegend sind.

Die ver.di-Fachgruppen der Ver- und Entsorgung wollten es genau wissen. Sie haben im Rahmen der ver.di-Offensive für Gute Arbeit im Frühjahr 2022 eine breit angelegte Branchen- und Betriebsbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit durchgeführt: Die »Umfrage Gute Arbeit Ver- und Entsorgung«, kurz: UGAVE genannt. Stolze 14.570 Beschäftigte haben sich daran beteiligt. Die Ergebnisse erlauben aussagekräftige Einblicke und Bewertungen der Arbeitsqualität sowie der Arbeits- und Rahmenbedingungen in einer wichtigen Schlüsselbranche, die folgende Bereiche umfasst: die Energiewirtschaft, die Wasserwirtschaft und die Abfallwirtschaft.

- Die Ergebnisse werden zurzeit von der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und in einzelnen Unternehmen auf mehreren Ebenen arbeitspolitisch genutzt; einerseits für die Tarifpolitik, denn zentrale Befragungsergebnisse sind Grundlage für die Entwicklung qualitativer Tarifverträge: Es geht eben nicht nur um Geld, sondern auch um die Arbeitsqualität, also die Gestaltung der Arbeits- und Rahmenbedingungen.
- Die Befragungsergebnisse werden zudem betriebspolitisch von Interessenvertretungen genutzt: Betriebs- und Personalräte sowie Vertrauensleute sind dabei, gezielt Maßnahmen zur Verbesserung kritischer Arbeitsbedingungen zu initiieren und umzusetzen.

Der gesamte Prozess dient Guter Arbeit in ver.di-Branchen und hilft vor allem den Vertrauensleuten, Interessenvertretungen und ver.di-Aktiven vor Ort: Sie gewinnen Handlungsgrundlagen, Argumentationshilfen, können Gewerkschaftsmitglieder gezielt ansprechen, motivieren und aktivieren sowie neue Kolleg*innen für ver.di gewinnen.

Der Beitrag beschreibt zunächst branchenspezifische und gewerkschaftspolitische Hintergründe, die für den ver.di-Fachbereich ausschlaggebend waren, den Prozess für Gute Arbeit mit dem Startpunkt UGAVE zu initiieren. Das Verfahren der Befragung wird differenziert vorgestellt: Die Herangehensweise, das Instrument, das Begleitkonzept sowie die betriebspolitischen Ziele und Folgeprozesse werden ebenso beleuchtet wie die konkrete Umsetzung – mit einem professionellen Kommunikations- und Aktivierungskonzept. Zentrale Ergebnisse werden erörtert, der weitere Umgang mit den Ergebnissen auf Branchen- und Betriebsebene wird skizziert.

Hintergründe: Die Branchensituation aus ver.di-Sicht

Schon seit Jahren ist ein Fach- und Arbeitskräftemangel spürbar, der sich aktuell in den Betrieben der Ver- und Versorgungswirtschaft zuspitzt. Zunehmend wird es auch schwierig für die Branche, vorhandene Fachkräfte in den Betrieben zu halten, sich als »attraktiver Arbeitgeber« zu behaupten. Dies ist ein allgemeines Phänomen in der Branche – und darüber hinaus. Es gilt unabhängig davon, welcher Tarifvertrag greift, wie groß die Einheit ist, ob es sich um einen Betrieb der öffentlichen Hand oder der Privatwirtschaft handelt und ob er in der Stadt oder auf dem Land liegt.

Kaum ein Unternehmen der Ver- und Versorgung kann freie Stellen zeitnah mit qualifiziertem Personal besetzen. Das führt zu weiterer Arbeitsverdichtung in den Belegschaften, da anfallende Aufgaben und Tätigkeiten von weniger Beschäftigten erledigt werden müssen. Hinzu kommt: Bei dem aktuell hohen Altersdurchschnitt der Belegschaften sind damit zusätzlich enorme Belastungen verbunden, die mit gesundheitlichen Risiken einhergehen. Mit den anstehenden Verrentungen der Generation der »Babyboomer« spitzt sich die Lage weiter zu. Die Gewerkschaft ver.di adressiert dieses Problem seit mindestens zehn Jahren an die Arbeitgeber.

Zur Problemlösung strebte ver.di an, mit Tarifverträgen zur Demografie systematisch Qualifizierungsansprüche, den Gesundheitsschutz und Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu regeln, also Gute Arbeit zu gestalten. Auf diesem Wege sollte es den Betrieben besser gelingen, Fachkräfte zu halten und zu gewinnen. Allerdings waren diese Bestrebungen bislang nicht erfolgreich. Das wesentliche Hindernis: Arbeitgeber verschließen zu oft die Augen vor der Realität und vor katastrophalen Folgen, die von nicht kompensierbaren Personalverlusten ausgehen. Sie bezeichneten kritische Einschätzungen von ver.di als »anekdotisch« und unbegründet. Zuletzt wurde in der Tarifrunde Bund und Kommunen 2023 behauptet: Es gibt kein Fachkräfteproblem unterhalb bestimmter Entgeltgruppen oder nicht für das Gros der Belegschaften. Die Fakten werden hartnäckig ignoriert.

Gute Arbeit als ver.di-Leitbild

Die Idee zur Befragung entstand vor dem Hintergrund der langjährigen Aktivitäten von ver.di im Bereich Innovation und Gute Arbeit. Das Recht auf Gute Arbeit ist seit 2011 in der ver.di-Grundsatzerklärung festgeschrieben und prägt als Leitbild unser gewerkschaftliches Selbstverständnis. Das Recht auf Gute Arbeit beinhaltet nicht nur ein faires Entgelt, von dem man gut leben kann, sondern auch gute, menschengerechte Arbeits- und Rahmenbedingungen, auf deren Gestaltung die Beschäftigten Einfluss nehmen können. Beteiligung ist für uns das Herzstück des Leitbilds Gute Arbeit.

2019 hat der ver.di-Bundeskongress die »Offensive für Gute Arbeit« proklamiert und dem Anliegen damit zusätzliches Gewicht verliehen. ver.di geht es bei der Offensive insbesondere darum, den DGB-Index Gute Arbeit als empirisch valides Instrument zur Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Fokus zu rücken.

Das Befragungsinstrument zielt auf zweierlei: Es geht nicht nur um eine empirisch valide Datenerhebung zur Arbeitsqualität, sondern auch um die Mobilisierung und Aktivierung der Beschäftigten. Mündige Bürgerinnen und Bürger wollen und sollen gefragt werden, auch am Arbeitsplatz. Wird der Einsatz des DGB-Index gut initiiert, kommuniziert und begleitet, hat er mehrere positive Effekte. Gute Erfahrungen liegen in Hülle und Fülle für unterschiedliche Branchen vor, es fehlt allerdings noch die Offensive für eine Breitenwirkung des DGB-Index. Gerade angesichts der digitalen und ökologischen Transformation in fast allen ver.di-Branchen wird es immer wichtiger, flankierend eine gute Arbeitsgestaltung voranzutreiben, die Beteiligung der Beschäftigten dabei zu forcieren und die betriebliche sowie gewerkschaftliche Mitbestimmung sicherzustellen.

Der gewerkschaftspolitische Rahmen

Die Kontroverse zwischen ver.di und den Arbeitgebern in der Ver- und Entsorgung hat zu jahrelangem Stillstand geführt; bei der Einschätzung zur Fachkräftesituation und den Arbeitsbedingungen in der Branche zeichnete sich kaum eine Übereinstimmung mit den Arbeitgebern ab. Daher war es dringend geboten, in die Offensive zu kommen und die Situation mit einer Erhebung auf solider Datenbasis »zu vermessen«. Es sollten Ergebnisse erlangt werden, die empirisch auch in den Branchenverbänden und bei einzelnen Arbeitgebern Anerkennung finden. Wichtige Voraussetzungen waren: der Einsatz eines anerkannten Befragungsinstruments und eine sehr hohe Beteiligung an der Umfrage. Deshalb wurde der DGB-Index Gute Arbeit eingesetzt, der zwei Gesichtspunkte vereint: Einerseits unterstützt er mit den spezifischen Fragestellungen die ver.di-Strategie zur Etablierung Guter Arbeit, andererseits handelt es sich um ein wissenschaftlich evaluiertes Instrument, das wertvolle Fakten zur Branchenanalyse und damit für Tarifverhandlungen liefern kann.

Im Mittelpunkt der ver.di-Befragung UGAVE stand das Interesse, belastbare Informationen über die Themen Demografie und Qualifizierung zu gewinnen. Dementsprechend wurde das Standardinstrument DGB-Index Gute Arbeit durch Zusatzfragen zum aktuellen Erkenntnisinteresse ergänzt. Gleichwohl zielte die Befragung neben der Datenerhebung in der Branche auch auf die Aktivierung der Beschäftigten, die Mitgliedergewinnung und das Initiieren von Diskussionen über Gute Arbeit und die ver.di-Anliegen.

Fünf gute Gründe: Ein beispielgebender Prozess

Darum ist der Gute Arbeit-Prozess in der Ver- und Entsorgungsbranche in mehrfacher Hinsicht innovativ und beispielgebend:

- **Erstens** wurde eine branchen- und bundesweite Befragung der Beschäftigten mit dem DGB-Index Gute Arbeit initiiert und durchgeführt, an der sich alle dazugehörigen Beschäftigten online beteiligen konnten.
- **Zweitens** wurde eine Verbindung von Branchenbefragung und betrieblicher Befragung erprobt. Im Rahmen der Branchenbefragung konnte die Datenerhebung auch für einzelne Betriebe/Unternehmen erfolgen. Somit können Betriebs- und Personalräte sowie Vertrauensleute die Ergebnisse auch parallel für betriebliche Projekte zu Guter Arbeit nutzen. Das war eine gute Motivation, in ihren Unternehmen für eine hohe Beteiligung zu werben. Die Bereitschaft zum Mitmachen – als ein sogenannter Fokusbetrieb – wurde vorab abgefragt.¹ Außerdem wurde die Branchenbefragung gleichzeitig für ein Stadtwerk (und seine angegliederten Unternehmen) für die obligatorische Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen genutzt.
- **Drittens** lag die Steuerung der UGAVE in den Händen einer ver.di-Projektgruppe, sodass die gesamte Erhebung wie die folgende Auswertung und die Arbeit mit den Ergebnissen partizipativ angelegt war. Hinzu kamen fachliche Berater*innen des DGB-Index Gute Arbeit, die bei Bedarf zur Verfügung standen und ihre professionellen Kompetenzen und Erfahrungen einbrachten, die eine beratende und begleitende Rolle hatten.
- **Viertens** wurde die UGAVE von einem professionellen Kommunikations- und Aktivierungskonzept begleitet. Genutzt wurde die moderne Vielfalt der Medienkanäle, über die haupt- und ehrenamtliche Gewerkschafter*innen sowie Beschäftigte und Auszubildende aus der Branche für die Teilnahme an der Befragung warben. Aktivierende Fragen am Ende der Befragung und die Möglichkeit, eine E-Mail-Adresse zu hinterlassen, ermöglichen die Ansprache der Teilnehmenden durch ver.di nach Abschluss der Befragung.
- **Fünftens** fanden umfangreiche Schulungen und Workshops statt, um betriebliche Akteur*innen fit für die Arbeit mit den Befragungsergebnissen zu machen. In mehreren Fokusbetrieben haben sich die Betriebs- und Personalräte zusammen mit der Arbeitgeberseite intensiv mit den Befragungsergebnissen auseinandergesetzt und daraus Maßnahmen und Vorhaben abgeleitet beziehungsweise ist dieser Prozess noch im Gange. Auf diese Weise erzielt die UGAVE praktische Wirkungen weit über die unmittelbare Befragung hinaus.

¹ Die Angabe zum Unternehmen war freiwillig.

Grundlagen: Befragungsinstrument und Konzept

Es handelt sich beim DGB-Index um ein arbeitswissenschaftlich anerkanntes Instrument, das 2007 auf Initiative der DGB-Gewerkschaften entwickelt wurde, um die Qualität der Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten zu ermitteln. Abgefragt wird die Einschätzung zu der Belastungssituation, zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen und zum Themenkomplex Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit (mehr unter gute-arbeit.dgb.de, z. B. Pfad: Mein Index oder Index im Betrieb). Wie eingangs erwähnt, wurde die Standardbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit um Zusatzthemen ergänzt: Qualifizierung und Weiterbildung, Ausbildung, betrieblicher Umgang mit COVID-19, Wünsche an ver.di.

Das Besondere am DGB-Index Gute Arbeit ist, dass er das Urteil der Beschäftigten über ihre Arbeitsbedingungen einholt und dabei zwei Ebenen abfragt: Wie wird die konkrete Arbeitssituation erlebt? Was wird als belastend empfunden? Der DGB-Index ist zudem mehr als ein Erhebungsinstrument, sondern beinhaltet eine Handlungsebene. Ausgehend von den Ergebnissen können die Betriebsparteien gemeinsam – unter Beteiligung der Beschäftigten – Ideen und Lösungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen entwickeln und passende Maßnahmen umsetzen.

Von Anfang an wurde das Ziel verfolgt, möglichst konkreten Nutzen für die betriebliche Arbeit zu generieren, eine betriebspezifische Auswertung der Branchenbefragung war erwünscht. Dafür musste eine hohe Beteiligung in den einzelnen Betrieben erreicht werden, denn nur so kommt eine aussagekräftige Datenbasis zustande, die Grundlage für die Gestaltungsarbeit im Betrieb sein kann. Vorab wurden daher Kriterien für Fokusbetriebe festgelegt. Zusätzlich konnten auch Beschäftigte aus anderen Unternehmen bei der Befragung freiwillig ihr Unternehmen angeben. Die Umfrage startete schließlich mit 85 Betrieben, die als Fokusbetrieb jeweils mindestens 20 Prozent der Belegschaft bzw. mindestens 100 Beschäftigte zur Teilnahme bewegen wollten.

So wurden unter dem Dach der groß angelegten Branchenbefragung UGAVE diverse Einzelprojekte umgesetzt: Die Teilnahme stand allen Beschäftigten bundesweit offen und wurde durch einzelbetriebliche Projekte der Fokusbetriebe gestärkt. Betriebs- und Personalräte sowie gewerkschaftlich Aktive mobilisierten ihre Belegschaften, um die oben angesprochene hohe Teilnahmequote zu erreichen und eine betriebliche Auswertung der Erhebung zu ermöglichen.

Insgesamt 43 Betriebe waren dabei schließlich erfolgreich und erreichten die angepeilte Teilnahmequote: Sie erreichten eine ausreichende Datenbasis, um die Arbeitsbedingungen in ihrem Betrieb analysieren zu können und die Ergebnisse gleichzeitig mit den Ergebnissen anderer Betriebe oder denen der ganzen Branche zu vergleichen. Diese Möglichkeit des brancheninternen Benchmarkings war (und ist) ein besonderer Anreiz für die Unternehmen, an der Umfrage teilzunehmen. In einigen Fokusbetrieben unterstützten die Arbeitgeber das Vorhaben, indem zum Beispiel im Intranet darüber informiert wurde und das Ausfüllen der Fragebögen in der Arbeitszeit erlaubt wurde. In anderen Betrieben setzten die Betriebs- und Personalräte alle Aktivitäten ohne die Unterstützung der Arbeitgeberseite um.

In einem Fall – bei den Stadtwerken Wolfenbüttel – wurde UGAVE genutzt, um die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durchzuführen. In diesem Fall war die Geschäftsführung des Betriebs Auftraggeberin für ein Teilprojekt im Rahmen der UGAVE.

Beteiligung als Erfolgsfaktor

Wie erwähnt ging es im Rahmen der UGAVE (als aktivierender Befragung) neben der Datenerhebung darum, gewerkschaftliche und betriebliche Akteur*innen für das Thema Gute Arbeit zu interessieren und die Debatte darüber voranzubringen. Die Beschäftigten hatten Gelegenheit, ver.di-Ziele der Tarifpolitik und der Arbeitsgestaltung kennenzulernen; sie wurden für Fragen der Arbeitsqualität sensibilisiert und damit auch zur Teilnahme an der Befragung motiviert.

Startpunkt war der ver.di-Auftakt zur Offensive Gute Arbeit im September 2021. Auf einem Workshop wurde die Idee zur UGAVE vorgestellt und diskutiert. Gleichzeitig wurde ein Aufruf an die Teilnehmenden gerichtet, sich für die Projektgruppe zur Gestaltung der Befragung zu melden: Freiwillige vor! Der Aufruf war erfolgreich, es kamen Interessierte zusammen, die das große Branchenereignis in der Projektgruppe begleiten wollten; moderiert wurde die Gruppe von Clivia Conrad, der Tarifkordinatorin für den Öffentlichen Dienst in der Ver- und Entsorgung, die zugleich Bundesfachgruppenleiterin der Wasserwirtschaft ist.

Die 14-köpfige Projektgruppe bestand aus haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschafter*innen, vor allem waren Betriebs- und Personalräte sowie Vertrauensleute aus den verschiedenen Betrieben und Teilbranchen der Ver- und Entsorgungswirtschaft vertreten. Der erweiterten Projektgruppe gehörten Berater*innen aus dem Netzwerk DGB-Index-Gute Arbeit und dem ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit an (Alexandra Wagner und Peter Sopp von FIA, Thomas Krüger vom uz bonn, Astrid Schmidt aus dem ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit).

In acht Videokonferenzen hat die Projektgruppe bis zum Start der Befragung viele Fragen und Ideen oder Probleme aus den Branchen-Betrieben besprochen und geklärt. Bei den virtuellen Treffen wurde jeweils über den Stand der Dinge informiert, es gab Zeit und Raum für einen regen Austausch darüber, wie die nächsten Schritte zur Umsetzung der Befragung aussehen sollten. Viele Vorschläge und Impulse wurden aufgegriffen und praktisch umgesetzt, etwa die Einbindung von Azubis und die Umsetzung der Werbekampagne.

Die Befragungsergebnisse wurden zuerst in der Projektgruppe vorgestellt. Es wurde darüber diskutiert, wie die Ergebnisse zu interpretieren sind und wie sie sich für die gewerkschaftspolitische und betriebliche Diskussion nutzen lassen. Es entstanden zusätzliche Auswertungsideen, die fachlich von den Berater*innen umgesetzt wurden. Aus dem Gesamtprozess entstand ein starker Zusammenhalt, der auch nach dem Ende des UGAVE-Prozesses fortwirkt. Die Projektgruppe trifft sich erweitert um alle, die in ihrem Betrieb aktiv mit den Ergebnissen arbeiten, zu den sogenannten Boxenstopps; in zeitlich größeren Abständen tauscht man sich weiterhin aus, um den Stand der Datennutzung und der betrieblichen Arbeitsgestaltung im Team zu verfolgen und voneinander zu lernen.

Kommunikation und Aktivierung

Es liegt in der Natur der Sache, dass eine Kampagne und ein Prozess dieses Ausmaßes – mit nahezu 15.000 befragten Beschäftigten – systematisch aufgesetzt werden muss und einer Dramaturgie bedarf:

- Es gab eine intensive Vorbereitungsphase.
- Es folgte eine inhaltliche Phase, das Thema betrieblich zu setzen und dafür zu werben, auch um möglichst viele Arbeitgeber ins Boot zu holen.
- Die dritte Phase schließlich konzentrierte sich auf das operative Feld: die Durchführung und Auswertung der UGAVE, die Diskussion der Ergebnisse.
- Mit der Phase vier startete die Umsetzung bzw. praktische Nutzung der Ergebnisse, die vor Ort teils immer noch läuft.

Für alle Phasen hat die Projektgruppe ein detailliertes Gesamtkonzept entwickelt: mit jeweils passenden Medien,² internen Briefings und Ansprache- bzw. Aktivierungsideen. So fanden beispielsweise virtuelle »Aktuelle Stunden« mit betrieblich Aktiven und möglichen Multiplikator*innen statt, um Interessierte auf dem Laufenden zu halten, den Stand der Vorbereitungen, akute Probleme und Fragen zu besprechen. Die UGAVE hatte auch ein Corporate Design mit hohem Wiedererkennungswert. So war die Befragung von der Informationsphase über die Werbung zur Teilnahme bis hin zur Auswertung und Maßnahmenentwicklung im Betrieb via Logo und Farbgebung präsent. Die aktuellen Slogans änderten sich mit dem Prozessstand.

Schulungen für betriebliche Akteur*innen

Die UGAVE endete mit der Auswertung der Ergebnisse, was zugleich das Startzeichen für die nächste Phase war: Denn los geht damit die betriebliche Arbeit mit den Daten und die Entwicklung guter Ideen für Gute Arbeit. Die Nutzung der Ergebnisse für Initiativen in den Branchen und Betrieben ist ein schwieriger, intensiver Prozess, der alle Betriebsparteien fordert. Dazu gehört zweierlei: Aus abstrakten Ergebnissen und Daten, insbesondere aus den ermittelten Gefährdungen und Belastungen, müssen konkrete Lösungen für die Praxis entwickelt werden, die zum Beispiel Entlastung bewirken und die Arbeitsqualität verbessern.

Ein Problem dabei: Der Aufwand und die Kosten für die zielgerichtete, nachhaltige Verbesserung der Arbeitsbedingungen stoßen bei Arbeitgebern oft auf Widerstand. Das tarifpolitische Gestaltungsfeld liegt in der Verantwortung der Gewerkschaft bzw. der gewerkschaftlichen Tarifkommissionen. In zentraler Verantwortung für die betriebspolitischen Prozesse stehen die ver.di-Betriebs- und Personalräte sowie die gewerkschaftlichen Vertrauensleute – und die Arbeitgeber.

2 Einen guten Überblick bietet die Webseite ver-und-entsorgung.verdi.de/branchen/umfrage.

Um die ver.di-Akteur*innen auf diese Phase vorzubereiten, für die sie einen langen Atem brauchen, gab es einen großen Workshop, auf dem die Ergebnisse und die ersten gewerkschaftlichen Schlussfolgerungen vorgestellt und diskutiert wurden. In der Folge fand eine Reihe von Schulungen für die Betriebs- und Personalräte sowie Vertrauensleute statt.

Die wichtigsten Ergebnisse

Die Branche der Energie-, Wasser- und Abfallwirtschaft arbeitet für die sichere Daseinsvorsorge der Bürgerinnen und Bürger. Diese bedeutenden Bereiche sind ohne engagierte Kolleg*innen – die Fach- und Arbeitskräfte – nicht zufriedenstellend aufrechtzuerhalten. Ein positives Ergebnis ist daher, dass die Beschäftigten in hohem Maße einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Viele der Kolleg*innen würden allerdings nicht für eine Tätigkeit im eigenen Betrieb werben – trotz der hohen Identifikation mit der persönlichen Arbeit. Das liegt daran, dass sich ein Großteil unzureichend geschult, strukturell überlastet sowie gesundheitlich angegriffen sieht und finanzielle Sorgen hat. Für die Zukunft der Branche und der Versorgungssicherheit für die Bürger*innen gibt es also einiges zu tun. Die UGAVE zeigt auf, wo Ansatzpunkte liegen:

Qualifizierungsangebote schaffen

- Beschäftigte werden meist nur unzureichend über Weiterbildungsangebote informiert.
- Nur ein kleinerer Teil der Beschäftigten gibt an, dass ihr Betrieb berufliche Entwicklungsprogramme anbietet.
- Insbesondere in kleineren Betrieben kümmert sich kaum jemand um Fort- und Weiterbildung.
- Nicht selten sind Qualifizierungen auf bestimmte Abteilungen oder Beschäftigtengruppen beschränkt.

Eine gute Qualifizierung ist der Erfolgsfaktor, um die anstehenden Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen. Weiterbildung ist eine Ressource im Sinne Guter Arbeit. Doch ein überraschend großer Anteil der Beschäftigten gibt an, für die aktuellen Arbeitsaufgaben nicht ausreichend qualifiziert und gerüstet zu sein. Ein noch größerer Teil fühlt sich für künftige berufliche Anforderungen nicht ausreichend qualifiziert. Dieses Ergebnis betrifft alle Branchen, Sparten und Betriebsgrößen, wenn auch mit unterschiedlichen Ausprägungen. Nur ein Teil der Beschäftigten hat den Eindruck, dass die Qualifizierung und der Erhalt der Arbeitsfähigkeit in ihrem Betrieb gefördert werden. Das Gesamtbild ist kritisch zu bewerten. Die Betriebe stehen in Bezug auf die Qualifizierung ihrer Beschäftigten vor großen Aufgaben.

Arbeitsintensität senken

Ein Großteil der Kolleg*innen kritisiert, dass die Arbeitsintensität in den letzten Jahren zugenommen hat. Hier muss von einem Trend gesprochen werden, da dies nachweislich in allen Branchen der Fall ist und die Unterschiede nur gering sind. Die Belastungssituation ist so dramatisch, dass sofort gehandelt werden muss. Auch in der Ver- und Entsorgung gibt es zu wenig Fachkräftenachwuchs. Unbesetzte Stellen verschärfen die Belastung. Dabei ist klar: Unter dauerhafter Überlastung leiden nicht nur die Qualität der Arbeit, sondern auch die Gesundheit der Kolleg*innen und deren Bindung an den Arbeitgeber.

Gesund bis zur Rente

Ein großer Teil der Beschäftigten gibt an, unter den derzeitigen Anforderungen ihre jetzige Tätigkeit »wahrscheinlich nicht« ohne Einschränkungen bis zum Rentenalter ausüben zu können.

- Bei den Belastungen, die dazu beitragen, überwiegen die psychischen Faktoren: soziale, mentale und emotionale Belastungen. In der Wasser- und Abfallwirtschaft kommen körperliche Belastungen hinzu.
- Ein relevanter Teil der Beschäftigten arbeitet mindestens »selten« auch in der Nacht. Je häufiger Nachtarbeit geleistet wird, desto kritischer werden die Arbeitsbedingungen eingeschätzt. Nacht- und Schichtarbeit bringt deutlich höhere Belastungen mit sich.
- Rund ein Drittel der Beschäftigten leistet mindestens »selten« Rufbereitschaft. Je häufiger Rufbereitschaft angegeben wird, desto niedriger fällt die Gesamtbewertung der Arbeitsqualität aus.

Den Gesundheitsschutz stärken

Angesichts der Belastungen muss gegengesteuert werden. Angebote, die die Gesundheit erhalten oder wiederherstellen sollen, gibt es aber nur in einem Teil der Betriebe. Weniger als die Hälfte der Befragten sagt: Ja, das gibt es bei uns. In der Abfallwirtschaft und bei den Bädern sind es sogar nur rund ein Fünftel. Eine Mehrheit der Beschäftigten, die keinen Zugriff darauf hat, sieht aber Gesundheitsangebote zur Prävention als wichtig an. Arbeitgeber sind nach Recht und Gesetz verpflichtet, für einen guten Arbeits- und Gesundheitsschutz zu sorgen. Hier muss viel mehr und passgenau angeboten und umgesetzt werden, um die gesetzlichen Pflichten und die Bedarfe der Beschäftigten zu decken.

Empfehlen Beschäftigte ihren Betrieb weiter?

Aussagekräftig sind die Ergebnisse der UGAVE in Bezug auf die Frage, ob Beschäftigte ihren Bekannten und Freunden den eigenen Betrieb als Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Die Antworten darauf sind ein starker Indikator dafür, wie attraktiv die Arbeitsbedingungen im jeweiligen Unternehmen sind. Tatsächlich gibt es in Bezug auf diese Frage deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben. Die Auswertungen zeigen: Je besser die Arbeitsbedingungen bewertet wurden, desto höher ist der Anteil der Beschäftigten, die ihren Betrieb weiterempfehlen – und umgekehrt. Diese Botschaft erwies sich als besonders interessant für die Arbeitgeberseite und half in etlichen Fällen dabei, die betrieblichen Prozesse für bessere Arbeitsbedingungen anzuschieben.

Gerade bei großer Konkurrenz um Fachkräfte ist es für Arbeitgeber wichtig, für qualifizierte Arbeitnehmer*innen attraktiv zu sein. Das Interesse der Arbeitgeber an der Auswertung dieser Frage war sehr hoch, wie Betriebs- und Personalräte berichteten. Eine Analyse über alle Antworten auf diese Frage ergab, dass für die Weiterempfehlung des Betriebs die Ausprägung der Betriebskultur der stärkste Einflussfaktor ist – gefolgt vom Sinn der Arbeit, den Entwicklungsmöglichkeiten und den betrieblichen Sozialleistungen. Verbesserungen in diesen Bereichen – zusammen mit einer verbesserten Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten – wären folglich ein guter Weg, das Fachkräfteproblem anzugehen und damit auch die Intensivierung der Arbeit zu begrenzen.

Wo soll ver.di jetzt aktiv werden?

Gefragt wurde auch, wo ver.di aktiv werden soll. Den Befragten liegen diese drei Themen besonders am Herzen:

- Branchenübergreifend hat das angemessene Entgelt klaren Vorrang. Hier spiegeln sich die kritischen Einschätzungen der Befragten zu ihrem Einkommen wider. Viele fühlen sich nicht leistungsgerecht bezahlt.
- Danach kommen gute Regelungen zu mobiler Arbeit und die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie.
- In der Abfallwirtschaft und bei den Bädern werden danach mit Abstand die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Angebote zum Erhalt der Gesundheit genannt.

Die Ergebnisse zeigen: Fachkräfte als entscheidende Ressource der Ver- und Entsorgung werden derzeit nicht im nötigen Umfang gefördert und teilweise regelrecht ausgelaut. Viele scheiden demnächst aus dem Berufsleben aus oder wechseln in andere Branchen; neue Fachkräfte sind schwer zu gewinnen, wenn die Lage nicht verändert und die Arbeitsqualität nicht verbessert wird.

Von Daten zu Taten: Wie werden die Ergebnisse weiter genutzt?

Die Branchenbefragung hat die langjährige ver.di-Kritik bestätigt, dass dem Fachkräftebedarf und der massiven Transformation der Branche nicht mit der notwendigen vorausschauenden Personal-, Skill- und Kompetenzplanung begegnet wird. Mit dem Urteil von fast 15.000 Branchenbeschäftigten im Rücken intervenieren die ver.di-Vertreter*innen auf tarifpolitischer ebenso wie auf branchenpolitischer Ebene und fordern offensiv, dass offensichtliche Handlungsfelder endlich wirksam bearbeitet und die gewerkschaftsseitigen Vorschläge und Ansätze aufgegriffen werden.

Genutzt werden die Ergebnisse ebenso betriebspolitisch, da sie die Voraussetzung dafür bieten, zentrale Probleme und deren Ursachen in den Teilbranchen und Tätigkeitsbereichen zu identifizieren. Die Arbeitsrealitäten in bestimmten Bereichen wurden ermittelt, alle Beteiligten vor Ort, die Betriebsparteien und Beschäftigten, können darüber reden und zielgerichtet handeln. Offensichtlich wird in den Betrieben und Dienststellen auch, dass ver.di am Ball bleibt und dass der Gewerkschaft viel am Urteil und der Einschätzung der Beschäftigten liegt, dass Umfrageergebnisse nicht versanden dürfen, sondern zur Verbesserung der Situation genutzt werden. Die 43 Fokusbetriebe haben die Chance, mit den Ergebnissen zu arbeiten, und sie können sie mit den Branchenergebnissen vergleichen. Die Umsetzungsprozesse laufen seit dem Herbst 2022. Dazu gehört die Diskussion mit den Belegschaften, welche betrieblichen Themen und Herausforderungen Priorität haben und wodurch sich Verbesserungen erreichen lassen.

Hinzu kommt die Auseinandersetzung mit den Arbeitgebern, denn Verbesserungen müssen gemeinsam auf den Weg gebracht werden. Den einzelnen Arbeitgeber vom Handlungsbedarf zu überzeugen und ihn für Maßnahmen zu gewinnen, ist oft schwierig, dafür sind die UGAVE-Daten eine große Chance. Gerade die öfter kritischen Ergebnisse auf die Frage nach der Weiterempfehlung des Arbeitgebers durch seine Beschäftigten, sind ein wunder Punkt, der zeigt: Angesichts des Fachkräftebedarfs und des absehbaren Rückzugs der »Babyboomer« in die Rente ist Gefahr im Verzuge.

Erste Erfahrungen: Die Stadtwerke Wolfenbüttel

Bereits recht weit fortgeschritten ist der Umsetzungsprozess bei den Stadtwerken Wolfenbüttel. Hier wurde die (Branchen-)Befragung, wie oben angemerkt, für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen genutzt. Den Arbeitgeber überzeugten sowohl die Möglichkeit eines Branchen-Benchmarks als auch die geringeren Kosten durch die Nutzung des bereitstehenden Fragebogens. Das Urteil über die Arbeitsbedingungen fiel schlechter aus als von den Betriebsparteien erwartet; erste Rückkoppelungsprozesse mit der Belegschaft haben gezeigt, dass sich die Beschäftigten in den eher negativen Ergebnissen wiederfinden. Sie hegen hohe Erwartungen an den Arbeitgeber – und auch an den Betriebsrat, dass zügig Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt und eingeleitet werden.

Nach der Befragung wurden bereits mehrere Workshops durchgeführt. Teilweise mit externer und teilweise mit interner Moderation haben die Kolleg*innen Maßnahmen erarbeitet, die der Geschäftsführung zur Umsetzung vorgeschlagen wurden. Für diese Workshops haben sich immer ausreichend Freiwillige gemeldet, die aktiv an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen mitwirken wollten. Die Teilnehmer*innen haben über 30 Punkte aus unterschiedlichen Bereichen identifiziert, zu denen es jeweils mehrere Maßnahmen bzw. Lösungs- und/oder Verbesserungsvorschläge gibt.

Es gibt »Kleinigkeiten«, wie z. B. die Anschaffung neuer Headsets oder die Verlegung von Videokonferenzen in Besprechungsräume, um andere Kolleg*innen nicht zu stören. Auf den Weg gebracht wurden aber auch größere Maßnahmen, mit denen Arbeitsprozesse oder der interne Informationsfluss verbessert werden sollen. Die ersten Maßnahmen werden aktuell umgesetzt. Der Belegschaft wird der jeweilige Umsetzungsstand in Betriebsversammlungen vorgestellt. Außerdem ist ein wöchentlicher Newsticker mit Feedback-Funktion zur Dokumentation und Wirksamkeitskontrolle in Planung.

Perspektiven und Ausblick

Die Ergebnisse der großangelegten UGAVE verweisen auf einen erheblichen Anteil mit kritischen Arbeitsbedingungen in der Ver- und Entsorgungswirtschaft. In allen Teilbranchen und Sparten, in allen Tätigkeiten und allen Betriebsgrößen sowie Tarifbereichen zeigt sich großer Handlungsbedarf. Mit einem flächendeckend so kritischen Ergebnis hatte der ver.di-Fachbereich trotz aller Erfahrungen nicht gerechnet. Die hohe Teilnahmebereitschaft angesichts von ca. 20 Minuten Befragungsdauer ist ein Indiz für den hohen Leidensdruck, den viele Beschäftigte empfinden, und für deren Hoffnung, dass sich etwas verbessern lässt.

Die Befragung hat eine Fülle an Daten und Erkenntnissen gebracht – mehr, als unmittelbar genutzt werden können, so dass sich in der nächsten Zeit noch neue Themen herausarbeiten lassen. Die Kombination aus Befragung der gesamten Branche und der Fokusbetriebe eröffnet ein aussagekräftiges Bild – und gute Ansatzpunkte für eine tarif- bzw. branchenpolitische ebenso wie für eine betriebpolitische Bearbeitung.

Dort, wo die betriebliche Maßnahmenentwicklung und -umsetzung angelaufen sind, wird es spannend sein, in einigen Jahren zu evaluieren, ob nachhaltig positive Wirkungen nachweisbar sind. Dazu kann eine Wiederholungsbefragung durchgeführt werden, die auch die umgesetzten betrieblichen Maßnahmen berücksichtigt. Wo bislang keine Fokusbetriebsauswertung vorliegt, kann diese mit einer Folgebefragung – zum Beispiel im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung – nachgeholt und das branchenbezogene Bild mit einer Analyse der betrieblichen Situation ergänzt werden; so lassen sich betriebliche Herausforderungen und Handlungsfelder nachträglich ermitteln.

Vergessen werden darf nicht, was die bundesweite Befragung an Bewusstseinsbildung forciert hat. Im gesamten Umsetzungsprozess wurden relevante Themen und ihre Bedeutung für einzelne Beschäftigte diskutiert und reflektiert – sei es bezogen auf die konkrete Arbeitsgestaltung, die Lebenslage, die Gesundheit, die Vereinbarkeit oder die berufliche Entwicklung. Das ist ein qualitativer Meilenstein. Die Auswertung der Ergebnisse hat an der einen oder anderen Stelle strukturelle Schief lagen sichtbar gemacht, die im Arbeitsalltag viel zu oft als individuelle Problematik abgetan und bewertet werden. Kollektive, quantitative Ergebnisse sind der erste und grundlegende Schritt für tarif- und betriebspolitische Veränderungen. Das zeigen die Ergebnisse ebenso wie die anschließenden Diskussionen.

Für die Gestaltung Guter Arbeit zugunsten der Beschäftigten in der Ver- und Entsorgungswirtschaft sind künftig dicke Bretter zu bohren. Neben der Demografie, der Transformation und der Gewinnung von Fach- und Arbeitskräften sind zusätzlich steigende regulatorische und gesetzliche Anforderungen an die Branche zu bewältigen; diese Anforderungen schlagen sich an jedem einzelnen Arbeitsplatz nieder.³ Mit den Erkenntnissen aus der UGAVE gibt es klare Hinweise, wo Maßnahmen ergriffen werden müssen, um eine sichere Daseinsvorsorge und Gute Arbeit sicherzustellen: mit gesunden, menschenwürdigen, fairen Arbeitsbedingungen.

Literatur

DGB-Index Gute Arbeit (2023): Klimaschutz und Arbeit. Kompakt 01/2023

→ index-gute-arbeit.dgb.de

ver.di (2023): UGAVE – Erfahrungen aus einem innovativen Gewerkschaftsprojekt. Berlin

→ <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++co++ed82e47c-5142-11ee-a937-001a4a160100>

³ So zeigt zum Beispiel eine DGB-Sonderauswertung zu den Auswirkungen von Klimaschutzmaßnahmen auf die Arbeit, dass die Ver- und Entsorgung hiervon besonders stark betroffen ist, die Arbeitsbelastungen zunehmen, und dass insbesondere Qualifizierung ein Schlüssel zur Entlastung sein kann: Vgl. DGB-Index Gute Arbeit 2023.