

Gute Arbeit in Zeiten der Krise

Handlungsmöglichkeiten und Perspektiven

Die deutsche Wirtschaft ist in der tiefsten Krise der Nachkriegszeit. Ein echter neuer Aufschwung ist noch nicht in Sicht. Mit bisher unbekannter Geschwindigkeit sind der deutschen Export-Wirtschaft Märkte und Aufträge weggebrochen. Dem folgte ein rasanter Rückgang von Produktion und Kapazitätsauslastung. Und durch die drastisch verschlechterten Bedingungen externer Unternehmensfinanzierung sehen sich die Unternehmen vor allem durch Liquiditätsengpässe in ihrer Existenz bedroht, die trotz exorbitanter Gewinne in den vergangenen Jahren keine stabile Eigenkapitalbasis aufgebaut haben.

Jetzt rächen sich die Liquiditätsabflüsse an Finanzinvestoren oder die Shareholder-Value-getriebenen maßlosen Dividendenausschüttungen und üppigen Aktienrückkaufprogramme. Sie haben die Unternehmen ihrer ökonomischen Substanz beraubt, die sie nun zum Überleben in der Krise schmerzlich vermissen.

Eine „große Krise“

Kein Zweifel: Wirtschaftliche Krisen waren noch nie die Stunde Guter Arbeit. Nicht selten verliert das Thema humaner Arbeitsbedingungen mit der wirtschaftlichen Entwicklung an Konjunktur. Das gilt umso mehr für eine rasante ökonomische Abwärtsphase, in der nicht eine kleine Konjunkturkrise, sondern eine mehrdimensionale „große Krise“ zum Ausdruck kommt.

Nach dem Finanzdienstleistungssektor sind nun die Unternehmen der Realökonomie betroffen. Zwar konnte durch die massive Ausweitung von Kurzarbeit und Qualifizierungsmaßnahmen eine massive Entlassungswelle vorübergehend abgefangen werden. Doch mit zunehmender Krisendauer werden in den Unternehmen als „Notwehrstrategien“ betitelte Rationalisierungs- und Kostensenkungsprogramme die Oberhand gewinnen. Zu befürchten ist: Die unternehmerischen Restrukturierungsprogramme werden auf tiefe Einschnitte in Beschäftigungs-, Arbeits- und Sozialstandards zielen, um den weit reichenden Auslastungs- und Liquiditätsproblemen Rechnung zu tragen.

Drohende Massenentlassungen, die Aufkündigung bisheriger Einkommens- und Sozialstandards sowie umfassende Restrukturierungsmaßnahmen werden für die betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteure neue Handlungsbedingungen schaffen. Die Auswirkungen der Krise auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen könnten dabei durchaus widersprüchlich ausfallen. Auf der einen Seite werden die individuellen Arbeitsplatzängste und das objektive Risiko des Arbeitsplatzverlustes zunehmen. Und wie immer werden steigende Arbeitslosigkeit und Beschäftigungsunsicherheit die Arbeitsbedingungen massiv unter Druck setzen. Zu erwarten ist, dass unter dem eigentlich verbrauchten Slogan „Hauptsache Arbeit“ die Absenkung von Qualitätsstandards in der Arbeit zum Krisenabwälzungsprogramm wird.

Zugleich zeichnet sich aber ab, dass gerade in der Krise der Bedarf nach Gute-Arbeit-Strategien zur Abwehr neuer Zumutungen wächst. Bereits heute fällt die Krisenbetroffenheit der Beschäftigten sehr unterschiedlich aus. Während etwa die Beschäftigten in der direkten Produktion Kurzarbeit oder gar den Verlust des Arbeitsplatzes zu vergegenwärtigen haben, sind andere Beschäftigtengruppen, etwa in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, mit erheblich verschärften Leistungsbedingungen und Forderungen nach ausufernder Mehrarbeit konfrontiert.

Diesen Widerspruch spüren die Interessenvertretungen bereits heute: Auch wenn aktuell Gute Arbeit von der Top-Agenda verschwindet, herrscht weithin die Wahrnehmung, dass Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bei einer Verschärfung des Arbeitsdrucks an einem „seidenen Faden“ hängen. In den Betrieben könnte sich ereignen, was Peter Bofinger für die Sozialpolitik „am Ende der Krise“ prognostiziert: dass mit verschärften Cost-Cutting-Strategien, entgrenzten Arbeitszeiten und Leistungsbedingungen, Abbau des Kündigungsschutzes und Beschäftigungsunsicherheiten die „bekannten Rezepte wieder an die Oberfläche gespült werden“, die mit in die Krise hineingeführt haben.¹

Grenzen des gescheiterten Modells

Zurzeit erscheint die einseitige Finanzmarktorientierung der Unternehmenspolitik noch diskreditiert. Doch eine kritische Aufarbeitung der fatalen unterneh-



Die Gewerkschaften fordern die Einhaltung von Sozialstandards auch während Krisenzeiten.

menspolitischen und gesellschaftlichen Fehlsteuerungen steht nach wie vor aus. Die Ursachen liegen doch nicht im subjektiven Versagen einzelner Manager. Es ist viel schlimmer: Die Akteure haben sich entsprechend den Anforderungen des Finanzmarktkapitalismus rational verhalten. Dies muss durch eine kritische Öffentlichkeit thematisiert werden, denn schon haben die Apologeten des Finanzmarktkapitalismus wieder Oberwasser. Die unverhohlene Kritik der Bundesvereinigung deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) am programmatischen Papier der „Initiative neue Kultur der Arbeit“, die das Bundesarbeitsministerium initiiert hatte, dokumentiert die „Weiter-so“-Strategie: Schon der Begriff der „neuen Kultur der Arbeit“ suggeriere – so die BDA –, als ob die bisherige Situation kritikwürdig sei. Ferner sei die Kritik an einer „kurzfristig ausgerichteten Wettbewerbsstrategie“ von Unternehmen völlig unangebracht.²

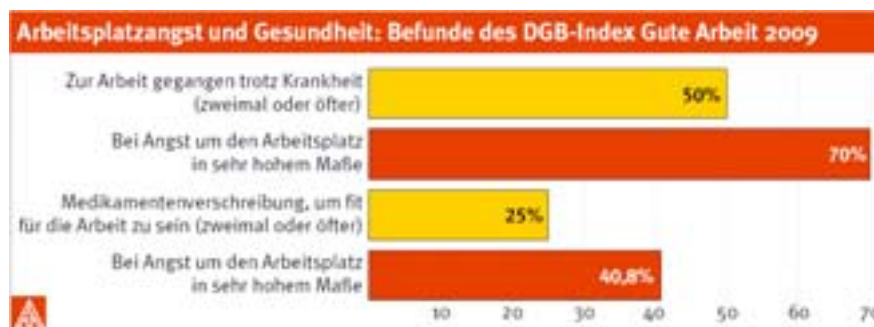
Völlig negiert wird dabei, dass die Steuerungslogik des Shareholder-Value-Modells in mehrfacher Hinsicht insbesondere Innovationsprozesse blockiert:

- Eine Leistungssteuerung, die fast ausschließlich auf betriebswirtschaftlichen, an Kostenzielen orientierten Kennziffern basiert, vernachlässigt die tatsächliche Leistungsfähigkeit von Mensch und Maschine und ignoriert zumeist auch die spezifischen Bedingungen der örtlichen Arbeitsorganisation.

¹Peter Bofinger, Für eine neue Balance von Staat und Markt, in: Frankfurter Rundschau v. 7.4.2009, S. 26.

²Vgl. Stellungnahme der BDA zum Papier des BMAS (Stand des BMAS-Papiers: 3.6.2009) (dokumentiert unter www.gutearbeit-online.de/archiv/hintergrund/2009/stellungnahme_bda.pdf). Mit dieser Stellungnahme, die nach den Europawahlen verfasst wurde, verabschiedete sich die BDA faktisch aus dieser Initiative. Ganz offenkundig setzt die BDA damit ihre Hoffnungen auf eine schwarz-gelbe Regierungsmehrheit und Chancen für einen verschärften Kurs.

³Vgl. hierzu die diversen Studien, deren Ergebnisse im Jahrbuch Gute Arbeit (Lothar Schröder/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.), Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften, Frankfurt 2009) und fortlaufend in der Zeitschrift Gute Arbeit wiedergegeben sind.



Wegen der Angst um den Arbeitsplatz vernachlässigen Mitarbeiter zunehmend ihre Gesundheit. Arbeiten trotz Krankheit sowie erhöhter Medikamentenkonsum nehmen laut DGB zu.

- Hinzu kommt, dass die kurzatmige Handlungslogik der Shareholder-Ökonomie den Mut zur Innovation schwächt, deren Erfolg sich ja in der Regel erst mittel- und langfristig zeigt. Der Verlust an Planungshorizonten und Sicherheiten befördert zudem bei den Beschäftigten als den eigentlichen Innovationsträgern Demotivation und Angst.
- Schließlich werden systematisch unrealistisch hohe Zielvorgaben produziert, die real nicht umsetzbar sind und zu einer chronischen Überforderung der Beschäftigten beitragen. Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen weisen auf die Grenzen der Belastbarkeit der Beschäftigten hin und warnen, dass eine Verstärkung des Leistungsdrucks und eine weitere Verdichtung der Arbeit zu einer Zermürbung des Arbeitsvermögens und zu verheerenden gesundheitlichen Folgen führen könnten.³ Umgekehrt gibt es viele Hinweise für ein neues Anspruchsniveau zahlreicher Beschäftigter, die auch unter dem Krisendruck und angesichts der Arbeitsplatzbedrohung das Thema der Qualität der Arbeits- und Leistungsbedingungen nicht ad acta legen wollen.

Reaktive Krisenabwehr oder offensive Krisenbewältigung

Angesichts dieser Ausgangslage ist darauf zu beharren, dass auch unter Krisenbedingungen unterschiedliche Weichenstellungen denkbar und möglich sind. Allerdings rücken unter dem Druck auf Arbeitsplätze und Einkommen die Sicherung der

Beschäftigung und der Widerstand gegen die Abwälzung der Krisenlasten auf die Beschäftigten in den Vordergrund. Die Errichtung von Schutzdämmen zur Verhinderung der Überwälzung der Krisenlasten auf die abhängig Beschäftigten wird zum zentralen Anliegen gewerkschaftlicher Politik in der Krise.

Dennoch: Wenn die offensichtliche De-Legitimierung des Shareholder-Value-Konzeptes als Ausgangspunkt für ein Umsteuern genutzt werden soll, müssen offensivere und breitere Handlungsansätze entwickelt werden. Krisenhafte Umbrüche sind immer auch ergebnisoffene Phasen einer vertieften Auseinandersetzung um zukunftsfähige Entwicklungspfade. Der mit der Krise verbundene Strukturwandel dürfte auch die Option bieten, Arbeits- und Geschäftsprozesse entlang neuer Produkte und Zulieferketten, die sich herausbilden werden, neu zu konturieren. Es könnte sich mitten in der Krise für eine gewisse Übergangszeit ein Gestaltungsfenster öffnen, das Ausblicke auf neue arbeitspolitische Pfade erlaubt. Insofern ist die Debatte um das Ausloten der Chancen für einen neuen arbeitspolitischen Pfad von höchster Aktualität – einen Pfad hin zu humanen und innovationsfördernden Varianten der Arbeitsgestaltung.

Felder Guter Arbeit in der Krisenabwehr

In einem Umfeld, das durch massenhafte Kurzarbeit und drohende Massenentlassungen geprägt ist, wird allein schon die Abwehr schlechter Arbeit zu einer Herkulesaufgabe. Es ist absehbar, dass die Arbeit-



Arbeitgeber sind dazu verpflichtet, die Gesundheit ihrer Angestellten zu sichern. Das Arbeitsschutzgesetz darf auch in wirtschaftlich angespannten Phasen nicht aufgeweicht werden.

geber die Gunst der Stunde nutzen könnten, um einen verschärften Kostensenkungskurs durchzusetzen. Ein solch radikalierter Cost-Cutting-Kurs wird nicht sehr fantasievoll ausfallen, so wie es ein Manager schon vor einiger Zeit angedeutet hat: „Das Band kann schneller laufen, die Leute können länger arbeiten oder die Löhne sinken. Mehr Möglichkeiten sehe ich nicht.“

Ein qualitativ ausgerichtetes Antikrisenkonzept sollte deshalb über die unmittelbare Verhinderung von Entlassungen hinaus erweitert werden und auch die Abwehr von Einkommenskürzungen und einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen umfassen.

Bei der Abwehr schlechter Arbeit sind Themen wie Schutz der Gesundheit und Erhalt der Arbeitsfähigkeit sehr mobilisierungsfähig. Gerade in den Handlungsfeldern Arbeitszeit- und Leistungs politik sowie Arbeitsgestaltung können damit zentrale Anliegen angesprochen werden. In der bundesweiten IG Metall-Beschäftigtenbefragung im Frühsommer 2009 mit 450.000 Beteiligten sprachen sich 84,3 Prozent für eine „Arbeit, die nicht krank macht“ als prioritäres Handlungsfeld aus. Hier besteht also ein hoher Erwartungsdruck bei den Beschäftigten. Es ist absehbar, dass der Druck auf Kranke und Leistungsgeminderte unter den gegenwärtigen

Konstellationen weiter zunehmen wird, bis hin zur Gefahr der Entlassungen.

Schon jetzt erwartet nur jeder zweite Beschäftigte, unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen seine Tätigkeit bis zum Rentenalter ausüben zu können. Ein Drittel bezweifelt dies nach der repräsentativen Erhebung des DGB-Index Gute Arbeit ausdrücklich.⁴ In dieser Situation trägt die gesetzliche Beschlussfassung zur Rente mit 67 und zum gleichzeitigen Wegfall der gesetzlich geförderten Altersteilzeit erheblich zur Verunsicherung bei und verhindert in dieser zugespitzten Krisensituation gleichzeitig ein flexibles und sozialverträgliches Ausscheiden der rentennahen Jahrgänge aus den Betrieben, um Arbeitsplätze für jüngere Beschäftigte zu sichern.

Damit wird Arbeitszeitgestaltung aus der Defensive heraus zu einem zentralen Feld der Auseinandersetzung:

- Die Rente mit 67 wird unter den gegenwärtigen Beschäftigungsperspektiven zu einem unsinnigen Vorhaben, das die Beschäftigungsaussichten der jüngeren Generationen verschlechtert und ausschließlich als Rentenkürzungsprogramm wirkt. Angesichts der sich zuspitzenden Krisensituation wird der Druck in Richtung sozialverträglicher Ausstiegsmöglichkeiten in den Betrieben zunehmen. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist deshalb eine Absurdität.

- Eine erneute Reduzierung der realen Arbeitszeiten, die in den vergangenen Jahren im Durchschnitt auf über 40 Wochenstunden gestiegen sind, wird angesichts der Beschäftigungskrise noch vordringlicher. Nur so wird sich auch eine neue Perspektive weiterer Arbeitszeitverkürzungen erschließen lassen. In mehreren Bereichen der IG Metall wird mit dem Slogan „Stunden erlassen, nicht Menschen entlassen“ für eine Verkürzung von Arbeitszeiten und/oder eine alternative Nutzung etwa für Weiterqualifizierung geworben. Für solche Initiativen bieten betriebspolitische Instrumente der Guten Arbeit wie etwa der Arbeitszeit-TÜV eine zusätzliche Unterstützung, da sie gleichzeitig die extreme Belastungssituation der Beschäftigten in das Blickfeld rücken. Allerdings ist in immer mehr Betrieben eine gesplante Situation anzutreffen: Während Teile der Belegschaft insbesondere im Produktionsbereich durch Kurzarbeit auf Null gesetzt werden, wird anderen Bereichen etwa in der Forschung und Entwicklung ein Arbeiten ohne Ende aufgezwängt. Hier steigt die Belastung durch Arbeitszeitverlängerung bei gleichzeitiger Arbeitsintensivierung ins Unermessliche.

- Angesichts der Belastungszunahme könnten sich in der Perspektive weitere Handlungsfelder erschließen. Eine Entdichtung der Arbeit etwa durch Erholpausen gehört seit langem zu den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen,

⁴Vgl. zu den Ergebnissen der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit »Arbeitsfähig bis zur Rente?« Heft 3/2009 der Zeitschrift Gute Arbeit mit mehreren Beiträgen.

⁵Peter Knauth, Arbeitszeitgestaltung für die alternde Belegschaft, In: GfA (Hrsg.) Die Kunst des Alterns, Herbstkonferenz 2007 der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Kassel, 13. und 14. September 2007, GfA-Press, S. 27–44, 2007.

⁶Böckler-impuls 6/2009.

⁷Vgl. zu den Instrumenten und Handlungsfeldern IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hrsg.), Handbuch Gute Arbeit, Hamburg 2007.

⁸VDBW aktuell, Juli 2009, S. 34/35 und auf den Homepages von VDBW und IG Metall.

die nach Peter Knauth insbesondere bei alternden Belegschaften Aktualität erhalten: „Die generell positiven Wirkungen von Kurzpausen in Bezug auf eine Verhinderung oder Reduzierung von Ermüdung und körperlichen Beschwerden oder eine Leistungssteigerung wurden in zahlreichen klassischen und neueren Studien nachgewiesen. ... Auch wenn in der BRD eine Tendenz zu beobachten ist, dass Pausen (angeblich aus Kostengründen) gestrichen werden, scheint die Gewährung zusätzlicher Kurzpausen für die alternden Belegschaften der sinnvollere Weg zu sein.“⁵

Dass der Zeit- und Leistungsdruck in der Krise nicht nachlässt, zeigen erste Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung 2008/2009 durch das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut des DGB. In vier von fünf Betrieben gibt es Beschäftigte, die auf Dauer unter hohem Zeit- und Leistungsdruck arbeiten. Im Schnitt sind in diesen Betrieben ca. 40% der Belegschaft unter „Dauer-Stress“ tätig, so die zuständigen Betriebsräte.⁶ Die Themen psychische Belastungen – und damit auch

Präventionsinstrumente wie das im Kontext der Initiative Gute Arbeit entwickelte Stressbarometer – gewinnen somit eher noch an Bedeutung.⁷ In einem gemeinsamen Positionspapier haben der Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte und die IG Metall das Handlungsfeld „psychische Gesundheit in der Arbeit“ als eine wichtige gemeinsame Zukunftsaufgabe abgesteckt.⁸ Weitere Allianzen werden angestrebt.

Auch wenn derzeit Leiharbeit als das schutzloseste Beschäftigungssegment rapide in den Betrieben abgebaut wird, kann prognostiziert werden, dass spätestens nach einem Durchschreiten des Krisentiefpunkts die Arbeitgeber gerade Leiharbeit erneut als Puffer zu nutzen und auszuweiten trachten. Der Kampf gegen eine Zunahme solcher Prekarisierung der Arbeit und um »Equal pay und equal treatment« bleibt deshalb auf der Tagesordnung einer Initiative für Gute Arbeit.

Welche Schwerpunkte sollten in der nächsten Zeit in den Mittelpunkt rücken? Eine Verständigung auf die wichtigsten arbeitspolitischen Handlungsfelder in einem

handlungsorientierten Aktionsprogramm wird erforderlich sein, um Durchsetzungsfähigkeit auch bei der Abwehr schlechter Arbeit zu gewinnen.

Die Broschüre „Gute Arbeit unter Krisenbedingungen. Argumente, Werkzeuge, Handlungsmöglichkeiten“ ist kostenfrei per Mail zu beziehen: gutearbeit@igmetall.de

Autor:



Klaus Pickshaus
Leiter des Bereichs Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung beim Vorstand der IG Metall,
Mitglied des Vorstandes der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft
E-Mail: klaus.pickshaus@igmetall.de

A+A – Forum Betriebs- und Personalräte

Gute Arbeit in Zeiten der Krise

Unter dem Motto „Fokus Betriebsrat“ wird auf der A+A 2009 die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen näher beleuchtet. Denn diese können eine gute und gesundheitsgerechte Arbeit im Unternehmen aktiv mitgestalten. Die Rahmenbedingungen für die Umsetzung „Guter Arbeit“ geraten durch die Finanzkrise derzeit allerdings ins Wanken. Daher möchte das Forum Betriebs- und Personalräte aktuelle Entwicklungen aufgreifen und zur Konzeption und Umsetzung von Gegenstrategien beitragen, die auf qualitativ hochwertige, innovationsförderliche Arbeitsbedingungen setzen. Die Moderation des Forums, das am Donnerstag, 5. November um 9.15 Uhr im Congress Center Düsseldorf beginnt, übernimmt Dr. Hanns Pauli vom DGB. Den

ersten Vortrag hält Klaus Pickshaus von der IG Metall zu dem Thema „Gute Arbeit in Zeiten der Krise – Handlungsmöglichkeiten und Perspektiven“. Anschließend stellt Ralf Stuth von der Projektgruppe DGB-Index „Gute Arbeit“ die Ergebnisse der Arbeitsgruppe vor. Regine Romahn von der Technologieberatungsstelle beim DGB Nordrhein-Westfalen spricht über



Foto: Deutscher Vortiespreis

„Leiharbeit in der Pflege“; Andreas Fergen von der IG Metall erläutert die „Betrieblichen Erfahrungen mit dem Stressbarometer“; Jörg Scheeler vom Betriebsrat AME-OS widmet sich der „Arbeitsverdichtung im Krankenhaus“. Und Herbert Bludau-Hoffmann von verdi, faire arbeit.finanzdienstleistungen, referiert über den „Unbegrenzten Druck durch indirekte Steuerung? – Betriebliche Erfahrungen in Banken“. Von 12.30 Uhr bis 13.30 Uhr laden die Redner zu einer Diskussion ein. Danach folgt eine Lesung mit dem Investigativ-Autor Günter Wallraff.

Der Investigativ-Autor Günter Wallraff beteiligt sich mit einer Lesung am Forum Betriebs- und Personalräte.