



Tipps für den Arbeitsplatz

35

Arbeit menschengerecht gestalten

Arbeitswissenschaftler haben seit langem definiert, wie menschengerechte Arbeit aussehen muss. In der Realität sind wir jedoch weit davon entfernt. Das muss sich ändern. Fragen an Hans-Jürgen Urban (Foto), im geschäftsführenden Vorstand der IG Metall zuständig für Sozialpolitik, Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung.

Tipps: »Die IG Metall redet dauernd von Gute Arbeit«, sagte ein Betriebsrat. »Ich sehe nur schlechte.« Hat er Recht?

Urban: Arbeit ist tatsächlich für viele Menschen schlechter geworden. Schauen wir uns Montagearbeitsplätze an: Mitfahrbänder sind abgeschafft oder stehen zur Disposition, einst komplexe Tätigkeiten werden zerstückelt, kurze Takte und Überkopparbeit kehren zurück. Das macht Arbeit monoton und gleichzeitig anstrengend.

Tipps: Was passiert hier?

Urban: Wir erleben derzeit die Rückkehr von hoher Arbeitsteilung und kurzen Arbeitsvorgängen, die bis ins Detail vorgeschrieben sind. Ein solches System lässt keinen Platz zum Verschnaufen und keinen Platz für eigenständige Entscheidungen.

Tipps: Wie steht es um die Gruppenarbeit?

Urban: Nicht besser. Unternehmen wollen die gewählten Gruppensprecher abschaffen und durch von oben eingesetzte Teamverantwortliche ersetzen. Gruppensitzungen verkommen zu Rationalisierungsrunden, die Selbstorganisation der Gruppen bleibt auf der Strecke. Viele Kolleginnen und Kollegen sind zu Recht enttäuscht darüber, wie wenig Beteiligung und Einfluss übrig geblieben sind.

Tipps: Autonomie und Verantwortung gibt es jedoch für Pro-

jektarbeiter, für Ingenieure, für Techniker. Haben sie Gute Arbeit?

Urban: Wir wissen, dass viele von ihnen unter enormem Druck stehen. Obwohl Arbeitswissenschaftler lange Zeit davon ausgingen, dass Autonomie und hoch qualifizierte Tätigkeiten ein Garant für Arbeitszufriedenheit sind. Allerdings wird von den hoch Qualifizierten verlangt, dass sie alles der Arbeit unterordnen, wenn sie erfolgreich sein soll. Die Folge sind überlange Arbeitszeiten, Erschöpfung, Zusammenbrüche.

Tipps: Hat die IG Metall zu spät gemerkt, wie sich Arbeitsbedingungen verschlechtern?

Urban: Gewerkschaften und Betriebsräte waren in den vergangenen Jahren vollauf damit beschäftigt, Arbeitsplätze zu erhalten, Verlagerungen und Arbeitszeitverlängerungen abzuwehren. Arbeitspolitik ist dabei in den Hintergrund geraten.

Tipps: Wird das ausgerechnet jetzt anders, wenn Bänder still stehen und Zwangsurlaube und Kurzarbeit angeordnet werden?

Urban: Arbeitsplätze zu erhalten wird weiterhin vorrangiges Ziel der IG Metall sein. Aber wir dürfen die Qualität der Arbeit nicht weiter vernachlässigen. Angesichts der Finanzmarktkrise besteht sogar die Gefahr, dass auf die Beschäftigten noch mehr Zumutungen zukommen und die Rationalisierungen ver-



schärft werden. Arbeitswelt darf keine menschenrechtsfreie Zone werden. In der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte steht: »Jeder hat das Recht auf gerechte und befriedigende Arbeitsbedingungen.«

Tipps: Was heißt das konkret?

Urban: Arbeit muss daraufhin überprüft werden, ob sie Gesundheit schädigt und ob sie zumutbar ist, ob sie ausführbar ist und ob die Persönlichkeit des Beschäftigten gefördert wird. All das, so sagen übrigens Arbeitswissenschaftler, gehört zu einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit. Kurzum: Arbeitszeit, Arbeitsaufgaben, Arbeitsteilung und vieles mehr muss daran gemessen werden, ob sie menschengerecht ist.

Tipps: Wie wollt Ihr das erreichen?

Urban: Zunächst wollen wir den Austausch zwischen Arbeitswissenschaftlern und IG Metall wieder beleben. Weiterhin brauchen wir auch mehr Aus-

tausch zwischen Betriebsräten. Wir fangen nicht bei Null an. Es gibt Betriebe, in denen Arbeit humaner gestaltet wurde. Mit Kurzpausen, mit Schichtzeiten, die weniger belasten, mit echter Gruppenarbeit. Oft ist dies ein Ergebnis von Gefährdungsbeurteilungen. Die sind zwar im Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben, werden jedoch noch viel zu häufig ignoriert.

Tipps: Das klingt nach langem Atem.

Urban: Stimmt, das ist nicht gleich morgen umzusetzen. Aber die IG Metall ist an mehreren Flanken aktiv. Wir haben gute Erfahrungen mit betrieblichen Werkzeugen gemacht, wie etwa dem Arbeitszeit-TÜV. Wir bauen Beratungskompetenz zu allen Fragen von Arbeitsgestaltung auf – auch in Kooperation mit der Tarifpolitik und den »Besserstatt-billiger«-Experten. Und vor allem: Im neuen Funktionsbereich Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung haben wir dafür kompetente Ansprechpartner.

Kritik der Wissenschaft

Verblödung durch Arbeit?

Im Idealfall ist Arbeit ein permanenter Wechsel zwischen körperlicher und psychischer Belastung und zwischen hohen, mittleren und niedrigen Anforderungen. Dauernd kreativ sein zu müssen, ist ebenso wenig zumutbar wie dauernd Routinetätigkeiten zu erledigen. Zugegeben, Arbeit ist selten ideal. Die größten Verwerfungen beobachtet Arbeitswissenschaftler **Jochen Pack** vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation derzeit jedoch in Endmontagen. Die Zustände in manchen Unternehmen sind seiner persönlichen Ansicht nach eine Verletzung der Menschenwürde.



Tip: Ein hartes Urteil.

Pack: Aber berechtigt. Notwendig wäre eine gesunde Mischung aus grob- und feinmotorischen Bewegungen, aus der Aufnahme, dem Speichern, Abrufen von Informationen und Denkanforderungen. Das Prinzip des systematischen Wechsels von psychischen und physischen Anforderungen wird in Endmontagen verletzt.

Tip: Inwiefern?

Pack: Der Bandarbeiter wird reduziert auf sogenannte wertschöpfende Tätigkeiten. Kleine Reparaturen, Kommissionieren,

für Nachschub sorgen, all diese Arbeiten werden ihm weggenommen. Jobrotation findet zu wenig statt. Und echte Gruppenarbeit, in der seine Kreativität und sein Denken gefordert sind, gibt es kaum noch. Stattdessen soll er in immer kürzeren Takten die immer gleiche Tätigkeit ausüben. Wie ein dressierter Affe.

Tip: Meinen Sie das ernst?

Pack: Aber sicher. Wenn Bandarbeiter darauf reduziert werden, verlieren sie innerhalb von fünf Jahren erhebliche Teile der Fähigkeiten ihrer Ursprungsqualifikation, sie verlieren die Kompetenz, Neues zu lernen, sie trauen sich nichts mehr zu. Das ist eine Verschleuderung von Humanressourcen. Was hier passiert, ist eine kontinuierliche psychische Deformation – drastisch gesagt eine schleichende Verblödung – durch Arbeit.

Tip: Und die Möglichkeit, zu regenerieren?

Pack: Die gelingt nur zum Teil. Wenn Menschen Teile ihrer Lernfähigkeit und geistigen Flexibilität verlieren, überträgt sich das auch auf ihre Freizeit. Ich halte das, was in einigen Endmontagen zurzeit passiert, für eine Verletzung der Menschenwürde.

Platz und Ruhe in Büros

Von Großraumbüros redet kaum noch jemand. Stattdessen arbeiten Menschen heute in Bürolandschaften, oft auch »open space« genannt. Der neue Begriff soll gleichsam eine Kultur der kurzen Wege, der Team- und Projektarbeit, der Transparenz und Flexibilität abbilden. Doch auch in Bürolandschaften sind die Belastungen, die Beschäftigten schon in Großraumbüros zu schaffen machten, nicht einfach verschwunden. Viel zu oft vernachlässigen die Planer von Büroflächen die Anforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, kritisiert **Regine Rundnagel**, Beraterin in der Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB in Hessen und Geschäftsführerin von ergo-online.

Ein Patentrezept für ein vorbildliches Büro gibt es nicht. Ein Call Center muss anders gestaltet sein als Büroräume, in denen kaum telefoniert wird. Nichtsdestotrotz gilt überall: Menschen sollen kommunizieren und sich konzentrieren können. Gibt es ausreichend Teambesprechungsräume, »Denkzellen« oder gar Ruhezeiten? Zwei große Probleme sind nach Ansicht von Rundnagel Lärm und Enge. Bereits ab einer Geräuschkulisse von 40 dB (A) werden Menschen in ihrer

Arbeitseffizienz eingeschränkt und fühlen sich gestört. Umso wichtiger ist es, leistungsfähige lärmabsorbierende Materialien zu integrieren. Außerdem: »Kein Mensch fühlt sich wohl, wenn ihm der Kollege quasi auf der Pelle hockt.« Rundnagel empfiehlt Betriebsräten, dagegen anzugehen, falls acht Quadratmeter pro Arbeitsplatz unterschritten werden, der Mindestflächenstandard, den auch die Berufsgenossenschaft fordert.

www.ergo-online.de – Tipps zur Bürogestaltung (Beispiel für eine Betriebsvereinbarung unter Rechtsgrundlagen → Mitbestimmung → BV Arbeitsstätten)



Montage braucht Erfahrung

Viele Unternehmen der Automobil- und Zulieferindustrie orientieren sich am Produktionssystem von Toyota. Doch übernommen werden in Deutschland vor allem die Elemente, die auf Taktreduzierung und Kontrolle in der Produktion zielen, sagt **Dr. Sabine Pfeiffer**, Arbeitssoziologin beim Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München). »Das ist eine recht eigenwillige Lesart des japanischen Produktionssystems und eine Fehleinschätzung seiner Potenziale und Grenzen.«

Der Autonomiespielraum für Beschäftigte werde zunehmend

eingeschränkt. Einstige teilautonome Gruppen würden ersetzt durch geleitete Teams. Enge Taktzeiten und Einfachsttätigkeiten lösten anspruchsvolle und angereicherte Arbeit ab. Unternehmen glaubten, Produktivität steigern zu können, indem komplexe Tätigkeiten in kleine überschaubare Handgriffe zerlegt würden und Qualifikation und Erfahrung der Beschäftigten verzichtbar wäre. Dieser »Taylorismus 2.0« ist ein Irrtum, so Pfeiffer. Denn Produktivität sei nicht nur das Ergebnis ausgereifter Technik, standardisierter Prozesse und effizienter Abläufe. Die Stückzahlen und Taktzeiten seien ohne

Erfahrung der Montagearbeiter nicht machbar. Das zeige sich zum Beispiel an Störungen. Erst Erfahrung ermögliche, vielfältige und unerwartete Störungen an kleinsten, für Außenstehende kaum wahrnehmbaren Hinweisen zu erkennen.

Deutsche Unternehmen glauben, so Pfeiffer, durch das Toyota-System marktflexibel zu werden und den Widerspruch von Qualität und Kosten aufzulösen. Absatzschwankungen aber würden faktisch kompensiert durch die Flexibilität der Mitarbeiter. Und nur durch deren Erfahrung gelinge es auch

bei engsten Taktzeiten Produktivität UND Qualität sicher zu stellen. Je restriktiver die Montagearbeit, desto weniger könne diese Kompensation durch die Mitarbeiter bewältigt werden. Pfeiffer, die vor allem Unternehmen in der Zuliefererindustrie untersucht hat, hält es daher für gefährlich, die Erfahrung von Montagearbeiter gering zu schätzen. Angereicherte Arbeit, echte Autonomie für die Gruppe und eine erfahrungsförderliche Montagegestaltung hält sie für den besseren Weg.

■ www.montage-erfahrung.de/kompass.htm

Tipps für Betriebsräte

Menschengerechte Arbeit

Arbeitswissenschaftler nennen vier Kriterien für menschengerechte Arbeit.

Arbeit muss... ...ausführbar sein

Durch die Ausstattung mit Werkzeugen und Hilfsmitteln und die Gestaltung der Maschinen und Anlagen muss gewährleistet sein, dass Arbeit ausführbar ist. Die körperlichen und psychischen Bedingungen, wie Körpergröße oder Wahrnehmungsfähigkeit, müssen beachtet werden, damit keine nicht-regenerierbaren Gesundheitsschäden entstehen. Dies betrifft auch den vorgegebenen zeitlichen Rahmen.

...erträglich sein

Die Arbeit soll so ausgelegt sein, dass Beschäftigte über die Dauer ihrer Ausführung keinen

bleibenden Schaden an ihrer Gesundheit nehmen und auch keine vorübergehenden gesundheitlichen Beeinträchtigungen erleiden. Dies gilt für das gesamte Arbeitsleben.

...zumutbar sein

Arbeitsaufgabe und Arbeitsumgebung sind so zu gestalten, dass gesellschaftliche Normen und Werte beachtet werden. Zumutbarkeiten können sich ändern.

...die Persönlichkeit fördern

Die Persönlichkeit der Beschäftigten wird durch ihre Arbeit gefördert, wenn die Aufgabenstellung der Qualifikation gerecht wird und möglichst nicht nur rein ausführende, sondern auch planende und kontrollierende Tätigkeiten einbezogen sind.

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat nach §§ 90, 91 Betriebsverfassungsgesetz über die Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder der Arbeitsplätze zu unterrichten und sich mit ihm zu beraten. Die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit sind dabei zu berücksichtigen. Bei Nichtein-

nigung kann die Einigungsstelle angerufen werden. Neuere wissenschaftliche Forschungsergebnisse, etwa über psychische Belastungen in der Projektarbeit oder die Bedeutung von Qualifikation und Erfahrungswissen in der Montagearbeit, kann der Betriebsrat über diesen Weg zum Verhandlungsthema mit dem Arbeitgeber machen. Bei schlecht gestalteter Arbeit berechtigt § 91 Betriebsverfassungsgesetz, Korrekturen durchzusetzen.

Was der Gesetzgeber sagt

»Maßnahmen des Arbeitsschutzes im Sinne dieses Gesetzes sind Maßnahmen zur Verhütung

von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.« (§ 2 Abs. 1 Arbeitsschutzgesetz)
Der Arbeitgeber hat eine Gefährdungsbeurteilung vorzunehmen (§ 5 ArbSchG). Der Betriebsrat hat dabei ein Mitbestimmungsrecht. Nicht menschengerechte Arbeitsgestaltung läßt sich damit abstellen oder zurückdrängen.

Zum Nachlesen

...zur Mitbestimmung

Mitbestimmung im Gesundheitsschutz – Arbeit menschengerecht gestalten, Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute 13, Hrsg. IG Metall, Juli 2008, Bestellungen über die Verwaltungsstelle oder unter www.extranet.igmetall.de → Service → Shop

...zur Gruppenarbeit

Rainer Salm, Wolfgang Kötter: Gruppenarbeit – ein verbrauchtes Leitbild »Guter Arbeit«? In: Jürgen Peters/Horst Schmitthener (Hrsg.): Gute Arbeit. Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe:

www2.igmetall.de/homepages/br-netzwerk-ba-wue/file_uploads/artikelfertig.pdf

...zur Montage

Sabine Pfeiffer: Montage und Erfahrung (2007) und W. Adami u.a. (Hrsg.): Montage braucht Erfahrung (2008), beide in Hampp-Verlag, München und Mering, je 27,80 Euro.

Weitere Informationen...

aus dem Funktionsbereich Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung der IG Metall:

- ▶ www.igmetall.de/gesundheitschutz
- ▶ www.igmetall.de/gutearbeit
- ▶ www.igmetall.de/behinderte

Nicht ohne den Betriebsrat

»Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche ... Regelung nicht besteht, in folgenden Fällen mitzubestimmen: (7) Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfäl-

lungsgesetz, § 87 Abs. 1 Ziffer 7). Nicht überbrückbare Differenzen über die Spielräume oder die Auslegung von Vorschriften mit dem Arbeitgeber können



len und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften.« (Betriebsver-

über die Einigungsstelle ausgeräumt werden. Der Betriebsrat kann von sich aus die Initiative ergreifen.

Seminare der IG Metall

Menschengerechte Gestaltung der Arbeit (AuG III b) im IG Metall Bildungszentrum Sprockhövel

8.3. bis 20.3.2009 SB01109

20.7. bis 31.7.2009 SB03009

25.10. bis 6.11.2009 SB04409

In den Seminaren geht es um den Zusammenhang von Belastung, Beanspruchung und möglichen arbeitsbedingten Erkrankungen.

An praktischen Beispielen werden Grundsätze und Verfahren der Gefährdungsermittlung und -beurteilung erprobt. Aus dem Arbeitsschutzgesetz, ausgewählten Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und Normen werden Ansatzpunkte für die Gestaltung von guter Arbeit beraten und die Durchsetzung diskutiert.