

17.06.2015

Ronald Westheide

Thema:

Arbeitsqualität und Fachkräftesicherung

1. Projekthintergrund

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ ist ein Kooperationsprojekt der saarländischen Landesregierung und der Arbeitskammer des Saarlandes. Es ist konzipiert als Beratungs- und Forschungsprojekt und wird gefördert durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr. Die Analyse- und Beratungstätigkeit auf der betrieblichen Ebene wurde an BEST übertragen. Das Projekt ist auf eine Gesamtlaufzeit von fünf Jahren im Zeitraum Juli 2013 bis Juni 2018 angelegt. Im Rahmen der Konzeption "Gute Arbeit" der Landesregierung soll es dazu beitragen,

- die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität und Arbeitsbedingungen in den saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen durch betriebliche Analyseprojekte unter Einbeziehung der Beschäftigten und der Personalverantwortlichen auszuweiten,
- die fachlichen Unterstützungsangebote für die betrieblichen Akteur/innen bei Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität in Form von Beratung „vor Ort“ weiterzuentwickeln und zu verstärken sowie
- auf Basis der Analyse- und Beratungsbefunde den politischen Dialog im Hinblick auf die Gestaltung angemessener Grundlagen und Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung „Guter Arbeit“ zu fördern.

2. Empirische Basis

Die Ausführungen in diesem Kapitel stützen sich auf die folgenden empirischen Grundlagen:

- Ergebnisse systematischer Mitarbeiterbefragungen in fünf Betrieben und Dienststellen mit insgesamt knapp 1.800 Beschäftigten und der Branchenzuordnung öffentlicher Dienst (1), Finanzdienstleistungen (3) und Herstellung von Nahrungsmitteln (1); in diesen Erhebungen kamen jeweils gemeinsam mit den betrieblichen Akteur/innen entwickelte, spezifische Fragebögen zum Einsatz; diese sind an den Empfehlungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) ausgerichtet; die Rücklaufquote lag im Durchschnitt aller Befragungen bei 61 Prozent; sowie

- Einschätzungen aus acht Gesprächen und Interviews mit betrieblichen Akteur/innen (Geschäftsführung, Produktionsleitung, Personalleitung, Arbeitnehmervertretung) der beteiligten Betriebe und Dienststellen.

Aufgrund der überwiegend betriebsspezifischen Ausrichtung der Erhebungsinstrumente sind die Ergebnisse der Befragungen nur teilweise direkt vergleichbar. Als Fallstudien im Rahmen betrieblicher Gestaltungsprojekte liefern sie Hinweise auf Aspekte „Guter Arbeit“ und gegebenenfalls Handlungsbedarfe. Sie erheben keinen Anspruch auf Repräsentativität.¹

3. „Gute Arbeit“ als strategisches Element der Fachkräftesicherung

In der jüngeren Vergangenheit wird die „Qualität der Arbeit“ allgemein als ein wesentlicher Faktor für die Fachkräftesicherung und -bindung ausgewiesen. Dies gilt weitgehend übereinstimmend für Strategiepapiere der Regierungen auf Bundes- und Landesebene ebenso wie für Grundsatzserklärungen und Konzepte der Kammern, Verbände und Gewerkschaften. Nicht zuletzt unterstreichen Studien und Gutachten von Fachinstituten den Zusammenhang zwischen „Guter Arbeit“ und einer nachhaltigen Personalpolitik.

¹ Weitere Quellen zur Abrundung und Einordnung der Ergebnisse sind:

AK-Jahresbericht 2015 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2015): Bericht an die Regierung des Saarlandes. Zur wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Schwerpunktthema: Gute Arbeit für das Saarland – Politikwechsel fortsetzen!, Saarbrücken.

Arbeitskammer-Betriebsbarometer 2015 (In dieser Erhebung zur Arbeitssituation der Beschäftigten wurden Ende des Jahres 2014 mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens die Arbeitnehmervertretungen in 757 saarländischen Betrieben und Dienststellen zu den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten befragt. Es liegen Angaben von 236 Interessenvertretungen vor. Diese repräsentieren rund 108.400 Beschäftigte.)

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Bericht 2014/2015 – Arbeitskammer des Saarlandes (Hrsg.) (2014): BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar – Projektjahr 1 (Pilotphase): Projektimplementierung und erste Ergebnisse der Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen, Bericht der Arbeitskammer des Saarlandes und der Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (BEST) an das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr über den Verlauf und die Ergebnisse des Projekts im Zeitraum 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2014, Saarbrücken.

BMAS 2011 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2011): Fachkräftesicherung. Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung, Berlin.

BMAS 2014 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2014): Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland. Erklärung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, des Deutschen Gewerkschaftsbundes, der IG Metall, der IG Bergbau, Chemie, Energie, des Deutschen Industrie- und Handelskammertages, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks und der Bundesagentur für Arbeit, 19. November 2014, Berlin.

BMAS 2015 – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2015): Fortschrittsbericht 2014 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung, Berlin.

Hölderhoff u. a. 2014 – Hölderhoff, M., Hackmann, T., Schmutz, S., Müller, D. (2014): Fachkräftesicherung durch Gute Arbeit. Rahmenbedingungen und Zukunftsperspektiven in der Pflege in Thüringen. Eine Studie der PROGNOS AG im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie, Erfurt.

IG Metall 2014 – IG Metall Vorstand, FB Grundsatzfragen und Gesellschaftspolitik (Hrsg.) (2014): Fachkräfte sichern! Gute Strategien zur Umsetzung, Frankfurt am Main.

Zukunftsarbeit für das Saarland 2015 – Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr (Hrsg.) (2015): Zukunftsarbeit für das Saarland. Die saarländische Strategie zur Fachkräftesicherung, Saarbrücken.

So weist das Konzept der Bundesregierung fünf strategische Sicherungspfade aus:

- Aktivierung und Beschäftigungssicherung,
- bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- Bildungschancen für alle von Anfang an,
- Qualifizierung: Aus- und Weiterbildung sowie
- Integration und qualifizierte Zuwanderung.

Mit den Themen „Qualifizierung“, „Beschäftigungsfähigkeit“ und „Vereinbarkeit“ sind zentrale Elemente „Guter Arbeit“ unmittelbar berührt.²

In ihrer gemeinsamen Erklärung anlässlich der Gründung der „Partnerschaft für Fachkräfte in Deutschland“ benennen die Sozialpartner auf Bundesebene als wichtige Erfolgsgaranten „leistungsstarke und wettbewerbsfähige Unternehmen sowie Investitionen in neues Wissen, innovative Technologien, Infrastruktur und vor allem in die Kompetenzen der Arbeitnehmer/innen“³. Die Partnerschaft hat unter anderem die Ziele, „vorhandene Potenziale noch besser zu erkennen und zu mobilisieren“⁴, die Beschäftigungsfähigkeit jedes/jeder Einzelnen (zu) stärken sowie Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten (zu) verbessern“⁵. Als zentrale Handlungsfelder werden dabei unter anderem definiert:⁶

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf stärken – Bedürfnisse von Frauen und Familien berücksichtigen,
- Beschäftigung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer/innen weiter voranbringen,
- dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen sichern,
- die „Qualität der Arbeit“ in den Betrieben weiter stärken und nicht zuletzt
- tarifliche Lösungen unterstützen.

Als wichtige Handlungsfelder betont die IG Metall

- gute Bildung und bessere Qualifizierung,
- „Gute Arbeit“ sowie mehr und bessere Aufstiegsmöglichkeiten,
- bessere Verzahnung von Arbeits- und Lebenswelt und
- gute Arbeitsbeziehungen.⁷

Aus gewerkschaftlicher Sicht stehen vor allem die Unternehmen in der Verantwortung: „Auf der betrieblichen Ebene, indem sie ‚Gute Arbeit‘ ermöglichen und Beteiligung und Mitbe-

² Vgl. näher BMAS 2011 und BMAS 2015

³ BMAS 2014, S. 2

⁴ Ebd., S. 2

⁵ Ebd., S. 3

⁶ Vgl. näher ebd., S. 3ff.

⁷ Vgl. näher IG Metall 2014

stimmung ausweiten. Auf der überbetrieblichen Ebene, indem sie zu einer sozialpartner-schaftlich gestalteten Selbstregulierung und zur Tarifbindung zurückkehren.“⁸

Die saarländische Landesregierung weist ebenfalls – unterstützt von der Bundesagentur für Arbeit, den Kammern, Verbänden und Gewerkschaften – attraktive Arbeitsbedingungen als einen strategischen Schwerpunkt zur Fachkräftesicherung aus. Sie möchte „Rahmenbeding-ungen schaffen, die die Umsetzung ihres Konzeptes ‚Gute Arbeit‘ begünstigen. Denn wenn Unternehmer im Sinne von ‚Guter Arbeit‘ handeln und somit attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, profitieren alle Arbeitsmarktakteure:

Die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens steigt. Für die Betriebe wird es einfacher, sich als interessante Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren und bei der Bindung von und der Suche nach Fachkräften erfolgreich zu sein (finden & binden). Für die Arbeitnehmer ergeben sich dank attraktiver Arbeitsbedingungen eine dauerhaft hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ebenso wie eine hohe Identifikation mit dem und Bindung an den Arbeitgeber.

Attraktive und familienfreundliche Arbeitsbedingungen mit individuellen, flexiblen Arbeits-zeitmodellen und fairen Löhnen sowie eine moderne Personalpolitik sind nur einige Schlag-worte, die bei der Maßnahmenplanung und -umsetzung beachtet werden sollen.“⁹

Auf dieses Ziel hin sollen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen unterstützt werden: „Die Betriebe sollen in die Lage versetzt werden, eine vorausschauende Personalpolitik um-zusetzen und die eigene Führungsqualität zu verbessern. Durch eine innovative Förderung der internen Arbeitsprozesse wird es gelingen, die Demografiekompetenz von Unterneh-mensführung und Mitarbeitern zu steigern – nicht nur, um Beschäftigte neu zu gewinnen, sondern auch, um sie zu halten.“¹⁰

Für die Arbeitskammer des Saarlandes ist „Gute Arbeit“ ein Kernelement ihrer Politik. Sie begrüßt, dass die Qualität der Arbeitsbedingungen zu einem strategischen Aspekt der Lan-despolitik geworden ist. Dies gilt auch im Hinblick auf die Erfordernis zur Sicherung von Fachkräften.¹¹

4. Situation in Betrieben und Dienststellen

Die Ergebnisse der im Rahmen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ durchge-führten Beschäftigtenbefragungen belegen den Zusammenhang zwischen einer nachhaltigen Personalpolitik, der Arbeitgeberattraktivität und der Qualität der Arbeitsbedingungen. Die nachfolgende Darstellung ausgewählter Ergebnisse aus drei Betrieben der Finanzdienstleis-tungsbranche und einer Einrichtung des öffentlichen Dienstes verdeutlicht dies:¹²

⁸ IG Metall 2014, S. 48

⁹ Zukunftsarbeit für das Saarland 2015, S. 16

¹⁰ Ebd.

¹¹ Vgl. AK-Jahresbericht 2015

¹² Ergebnisse zu den Themen „Führung“, „Arbeitszeit“ und „psychische Belastungen“: vgl. die entsprechenden Kapitel in diesem Bericht

Tabelle 1: Ausgewählte Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen (MaB)

Aussage	Deutliche Zustimmung* (in Prozent der Beschäftigten)			
	MaB 1	MaB 2	MaB 3	MaB 4
Meine Arbeit wird durch die vorhandene Organisation gut unterstützt (Ablaufbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Betriebs-/Dienstvereinbarungen).	60,9	–	47,4	57,2
Ich erhalte alle Informationen, die ich brauche, um meine Arbeit gut zu erledigen.	59,3	51,1	49,4	52,8
Ich werde rechtzeitig im Voraus über Veränderungen in meinem Arbeitsbereich informiert (z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft).	–	34,9	36,2	34,1
Ich kann mich auf die Unterstützung meiner Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	70,8	70,0	73,7	73,7
Das Betriebsklima in meinem Arbeitsbereich ist gut.	66,5	61,0	63,8	78,1
Die Anforderungen meiner Arbeit lassen sich gut mit meinem Privat- und Familienleben vereinbaren.	64,6	–	57,2	44,0
Der Betrieb/die Dienststelle bietet mir die Weiterbildung, die ich für die Erledigung meiner Aufgaben brauche.	42,4	–	41,4	45,1
Der Betrieb/die Dienststelle bildet mich weiter, damit ich höherwertige Aufgaben übernehmen kann.	24,4	39,2	19,7	29,7
Der Betrieb/die Dienststelle bietet mir Möglichkeiten, um mich über meine Arbeit hinaus auch persönlich weiterzubilden.	29,5	–	23,7	24,2
Mit meinem Gehalt bin ich zufrieden.	45,2	–	36,9	33,0
Mit den Sozialleistungen, die mir der Betrieb/die Dienststelle (z.B. betriebliche Altersvorsorge, Betriebsfest, Betriebsausflug) bietet, bin ich zufrieden.	87,0	65,3	67,8	52,8
Männer und Frauen haben in diesem Betrieb/dieser Dienststelle gleiche Chancen.	51,3	53,6	31,6	28,6
Falls Sie unbefristet beschäftigt sind: Der Betrieb/die Dienststelle bietet mir einen sicheren Arbeitsplatz.	72,1	65,1	–	62,7
Die Geschäftsführung/Dienststellenleitung berücksichtigt bei Entscheidungen die Interessen der Mitarbeiter.	35,2	16,0	19,0	27,5
Die Geschäftsführung/Dienststellenleitung sorgt sich um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter.	55,7	23,6	30,3	39,6
Ich mache mir Sorgen um meine berufliche Zukunft.	-	18,8	10,5	16,5
Ich mache meine Arbeit gerne.	83,5	69,5	69,7	79,2
Ich fühle mich mit dem Betrieb/der Dienststelle verbunden.	78,3	61,2	48,0	81,4
Insgesamt gesehen bin ich mit meiner Arbeitssituation zufrieden.	–	47,7	50,7	57,2
Wenn ich mich heute noch einmal zu entscheiden hätte, würde ich den Betrieb/die Dienststelle wieder als Arbeitgeber wählen.	80,5	50,4	60,6	50,6

* trifft voll zu/trifft weitgehend zu

Insgesamt zeichnen die Befragungen der Beschäftigten in diesen Betrieben und Dienststellen ein gutes Bild der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Dies gilt weitgehend auch im Hinblick auf die Themen „Führung“, „Arbeitszeit“ und „psychische Belastungen“¹³. In der Regel äußern sich ein hoher Anteil und oft sogar die Mehrheit eindeutig positiv zu den abgefragten Merkmalen. Zudem liegt die Mehrheit der übrigen Einschätzungen jeweils im Bereich „teils – teils“. Nur wenige geben eine deutlich negative Einschätzung ab.

Besonders positiv werden das Betriebsklima und die Unterstützung durch die Kolleg/innen bewertet. Die Vereinbarkeit von Arbeitsanforderungen und Privatleben ist jeweils relativ hoch. Auch die Arbeitsorganisation und die innerbetriebliche Information und Kommunikation liegen „im grünen Bereich“. Abstriche bestehen bei der betrieblichen Weiterbildung, vor allem bei der Aufstiegsqualifizierung, und bei der Entgeltzufriedenheit, während die betrieblichen Sozialleistungen und die Beschäftigungssicherheit wiederum im Durchschnitt eindeutig positiv gesehen werden. Sorgen um die berufliche Zukunft sind zumeist nur gering ausgeprägt.

Eine große Spannweite besteht hinsichtlich der Chancengleichheit von Männern und Frauen, wobei diese von den Frauen deutlich schlechter eingestuft wird als von den Männern. In den befragten Betrieben und Dienststellen sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Eine signifikante Korrelation besteht in der Mehrheit der durchgeführten Befragungen zwischen der Bewertung der Chancengleichheit und der Einschätzung der Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, der Entgeltgerechtigkeit bzw. -zufriedenheit sowie der Mitarbeiterorientierung der Führungskräfte und der Geschäftsführung bzw. Dienststellenleitung.

In der Regel besteht bei den Beschäftigten nur vergleichsweise wenig der Eindruck, dass die Geschäftsführung bzw. die Dienststellenleitung bei ihren Entscheidungen die Interessen der Mitarbeiter/innen berücksichtigt. Etwas mehr wird dagegen die Ansicht der Befragten deutlich, dass sich die Leitung um das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter/innen sorgt. Insgesamt überwiegt in diesem Bereich die Einschätzung „teils – teils“. Eindeutig ablehnende Bewertungen sind klar in der Minderheit.

Auffällig ist, dass in den privatwirtschaftlichen Betrieben die Zustimmung der Beschäftigten zur Steuerung der Arbeit über Ziele und Leistungsvorgaben vergleichsweise gering ausfällt. In einem Fall geben knapp 58 Prozent der Befragten an, dass ihre Arbeit über Ziele gesteuert wird, aber nur etwas über elf Prozent bewerten diese Zielsteuerung positiv. Im anderen Fall stimmen lediglich knapp zehn Prozent der Aussage „Die Ziele sind für mich gut zu erreichen“ eindeutig zu. Auch die Aussagen in den „offenen Antworten“ zu diesem Thema gehen in eine Richtung. Die folgenden Beispiele verdeutlichen damit auch einen Teil der Sorgen der Mitarbeiter/innen um ihre berufliche Zukunft:

„Die Steuerung der Arbeit über Zielerreichung ist psychisch belastend und raubt Lebensqualität.“ (Mitarbeiter im Bereich „Markt“)

¹³ Vgl. die Kurzberichte zu diesen Themen

„Solange man die Anforderungen und Ziele erfüllt, ist man ein wertvoller Mitarbeiter. Wer nicht mit dem Strom schwimmt, wird schnell ins Abseits gestellt.“ (Mitarbeiterin im Bereich „Markt“)

„Es zählen nur noch Ziele, Zahlen, Provisionen. Normale Vertragsabschlüsse sind nicht mehr gewünscht, hier muss man sich geradezu rechtfertigen, wenn kein provisionsträchtiges Geschäft dabei war, wieso man den Vertrag überhaupt gemacht hat. Und wenn man dann einen Abschluss macht, muss man sich immer noch rechtfertigen, warum man nicht gleich noch ein weiteres Produkt mitverkauft hat, am besten den ganzen Bauchladen auf einmal.“ (Mitarbeiter im Bereich „Markt“)

„Leider wird in den persönlichen Entwicklungsgesprächen ebenfalls nur auf Ziele geschaut. (...) Da man Erfolg nicht planen kann und auch etwas Glück zu einem Abschluss zählt, sind Druck und Angst vorprogrammiert. Ob ich das noch länger durchhalte!?“ (Mitarbeiterin im Bereich „Unternehmenskommunikation“)

„Es wird immer mehr gefordert. (...) Wenn diese Entwicklung so weitergeht, landet jeder früher oder später im Burnout. Es ist auch kaum vorstellbar, wie man diesem Druck mit zunehmendem Alter noch standhalten soll. Von daher mache ich mir schon sehr große Sorgen um meine berufliche Zukunft.“ (Mitarbeiter im Bereich „Markt“)

Dennoch wurde bei allen Befragungen eine hohe Zustimmung zu der Aussage „Ich mache meine Arbeit gerne“ deutlich. Ebenfalls besteht weit überwiegend eine hohe Verbundenheit mit dem Betrieb bzw. der Dienststelle. Auch die Arbeitszufriedenheit ist durchweg hoch. Die Mehrheit der Befragten würde sich wieder für den Betrieb bzw. die Dienststelle als Arbeitgeber entscheiden.

Die Analysen zeigen, dass in allen Befragungen ein hoch signifikanter Zusammenhang besteht zwischen der Arbeitszufriedenheit, der wahrgenommenen Mitarbeiterorientierung der Leitung, der Verbundenheit mit dem Betrieb bzw. der Dienststelle und der Aussage, diese/n wieder als Arbeitgeber zu wählen.

Die Arbeitszufriedenheit wiederum ist in erster Linie dadurch geprägt, wie die Einschätzung

- der Führungsqualität,
- der Wertschätzung durch Vorgesetzte und der Leitung,
- der Arbeitsorganisation,
- der innerbetrieblichen Information und Kommunikation,
- des Betriebsklimas,
- der Freude an der Arbeit
- des Sinngehalts der Arbeit,
- der Aufstiegsmöglichkeiten und
- der Aufstiegsqualifizierung ausfällt und
- in welchem Maße die Einschätzung besteht, dass gesundheitliche Probleme aus der Arbeit resultieren.

Dies trifft ebenfalls zu, wenn man die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung in einem der beteiligten Produktionsbetriebe betrachtet. Hier bestehen insgesamt deutlich weniger gute Arbeitsbedingungen. Einige wesentliche Ergebnisse sind:

- 65 Prozent der Befragten gefällt ihre Arbeit. 51 Prozent finden ihre Arbeit interessant und 53 Prozent sind stolz auf ihre Tätigkeit.
- Die Kollegialität halten 68 Prozent für gut oder sehr gut. Drei von vier Befragten bewerten die Zusammenarbeit in ihrem Arbeitsbereich als eindeutig positiv.
- Die betrieblichen Sozialleistungen sind ein Pluspunkt: Nur 17 Prozent sind eindeutig unzufrieden mit den Sozialleistungen des Unternehmens.
- Allerdings sind auch nur 20 Prozent der Ansicht, dass ihre Arbeit leistungsgerecht bezahlt wird.
- Die Hälfte der Befragten stimmt der Aussage „Ich habe ein gutes Verhältnis zu meiner Führungskraft“ vollkommen oder weitgehend zu.
- Drei von vier Befragten bewerten ihre eigenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten als schlecht bis sehr schlecht. 60 Prozent sind deutlich unzufrieden mit ihren betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten, wirklich zufrieden dagegen nur neun Prozent.
- 52 Prozent unterstreichen eindeutig die Aussage „Meine Arbeit belastet mich stark“. 68 Prozent machen ihre Arbeit für die starke Belastung ihres Familien- und Privatlebens verantwortlich.
- „Bei uns besteht ein Mangel an Personal.“ Vier von fünf Beschäftigten sind klar der Ansicht, dass diese Aussage zutrifft.
- 70 Prozent der Befragten machen sich Sorgen um die wirtschaftliche Situation des Standorts und um den Bestand ihres Arbeitsplatzes.
- Nur 30 Prozent haben eindeutig Vertrauen in die Unternehmensleitung.

Ein erheblicher Teil der Belegschaft möchte seine Arbeitssituation gerne verändern. 47 Prozent der Befragten stimmen dieser Aussage eindeutig oder weitgehend zu. Besteht der Wunsch nach Veränderung der Arbeitssituation, korreliert diese Vorstellung stark mit einem geringen Vertrauen in die Leitung und wenig Verbundenheit mit dem Unternehmen. Ebenfalls besteht ein starker Zusammenhang mit fehlenden beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und der hohen Arbeitsbelastung. Viele sehen wohl nur eine wirkliche Chance in der Veränderung ihrer Arbeitssituation in dem Schritt, das Unternehmen zu verlassen. Der stärkste Zusammenhang besteht zwischen dem Wunsch, die eigene Arbeitssituation zu verändern, und der Aussage „Ich hätte lieber eine Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber“. Ein Viertel der Befragten stimmt diesem Item eindeutig zu. Immerhin: Die Aussage „Wenn ich heute die Wahl hätte, würde ich sehr gerne wieder in diesem Unternehmen arbeiten“ bejahen 57 Prozent der Befragten.

Aufgrund des „durchwachsenen“ Befragungsergebnisses – und nicht zuletzt wegen des Umstandes, dass in der jüngeren Vergangenheit tatsächlich bereits mehrere Fachkräfte, die zum Teil auf Schlüsselpositionen eingesetzt waren, zu einem anderen Arbeitgeber gewech-

selt sind – vereinbarten die Werksleitung, die Personalleitung und der Betriebsrat die Entwicklung von Veränderungen im Hinblick auf

- die Erhöhung der Kompetenz zur mitarbeiterorientierten Führung,
- die Verbesserung der Kommunikation zwischen der Leitung und der Belegschaft,
- die Intensivierung der Kommunikation über die Unternehmenssituation, Ziele und Planungen,
- die Verringerung von Arbeitsbelastungen, auch und gerade durch die Arbeitszeitgestaltung,
- den Ausbau der betrieblichen Weiterbildung zur Stärkung der Einsatzflexibilität und damit zur Verringerung von Belastungen, die sich aus Qualifikationsengpässen ergeben, sowie
- eine angemessene Personalausstattung.

Maßnahmen im Bereich „Arbeitszeitgestaltung“, „Führungskompetenz“, „Weiterbildung“ und „Erweiterung der Stammebelegschaft“ wurden mittlerweile eingeleitet.¹⁴

5. Schlussfolgerungen

In den Mitarbeiterbefragungen des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“, ebenso wie in den Aussagen der betrieblichen Akteur/innen, bestätigt sich der Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Fachkräftesicherung und der Qualität der Arbeitsbedingungen. „Gute Arbeit“ und eine sozial verantwortliche Unternehmensführung stärken ganz wesentlich die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, ihre Leistungsfähigkeit und Motivation und nicht zuletzt ihre Verbundenheit mit dem Arbeitgeber.

Neben anderen Studien unterstreicht auch ein Gutachten der PROGNOSE AG „Fachkräftesicherung durch Gute Arbeit“, welches den Schwerpunkt der Analyse auf die Pflegeberufe richtete: „Mehr noch als durch die Rahmenbedingungen und die Entlohnung wird die Qualität der Arbeit (...) durch die Arbeitsbedingungen in den Einrichtungen geprägt. (...) Die betrieblichen Faktoren guter Arbeit gewinnen an Bedeutung.“¹⁵

- Das Personalmanagement hat eine Schlüsselfunktion bei der Gestaltung und damit der Qualität der betrieblichen Arbeitsbedingungen. Neben der Personalverwaltung gehört zu einem modernen Personalmanagement auch, „Strategien zur Personalbeschaffung und -entwicklung vorzubereiten und umzusetzen, die Führungskräfte zu qualifizieren oder Maßnahmen in den Feldern Gesundheitsmanagement und Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu entwickeln“¹⁶.
- Der Personalentwicklung kommt sowohl mit Blick auf die Qualität der Arbeitsbedingungen als auch auf die Attraktivität des Arbeitgebers eine wesentliche Rolle zu. Zum einen bietet „die gezielte Fortbildung ein wirksames Instrument, die Mitarbeiterinnen und Mitar-

¹⁴ Vgl. das Fallbeispiel 3 in Kapitel 3.3.3

¹⁵ Hölterhoff u. a. 2014, S. 83

¹⁶ Ebd., S. 84

beiter zu unterstützen, die vielfältigen Anforderungen ihrer (...) Tätigkeit heute und in Zukunft besser zu bewältigen und ihre (...) Kenntnisse und Fertigkeiten zu erhalten und zu erweitern“¹⁷. Zum anderen können Weiterbildungsangebote genutzt werden, um die Verweildauer der Beschäftigten zu erhöhen und die Attraktivität für den beruflichen Nachwuchs allgemein zu steigern.¹⁸

- Der Führungsqualität kommt eine besondere Bedeutung zu. Ein angemessener Führungsstil und eine positive Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen wirken unmittelbar auf die individuelle Arbeitszufriedenheit jedes/jeder einzelnen Beschäftigten. Darüber hinaus trägt eine mitarbeiterorientierte Führung aber auch insgesamt zur Verbesserung des Arbeitsklimas und der Arbeitsbedingungen bei.¹⁹
- Die Arbeitsorganisation umfasst die Arbeitsprozesse, die Arbeitszeit, den Arbeitsort und die Arbeitsplatzgestaltung. Eine mitarbeiterorientierte Arbeitsorganisation ist damit auch das entscheidende Handlungsfeld, um andere betriebliche Faktoren, wie Führungsqualität, Gesundheitsmanagement oder Vereinbarkeit von Beruf und Familienpflichten zu gestalten. Durch die Arbeitsorganisation werden die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit ganz entscheidend beeinflusst.²⁰

Die PROGNOSE-Analysen ziehen unter anderem das Fazit: „Bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist nicht zuletzt jeder einzelne Arbeitgeber und jede einzelne Einrichtung gefordert. Professionelles (Personal-)Management ist in vielen Einrichtungen (...) nach wie vor noch nicht Regel. Entsprechend besteht viel Potenzial über gezielte Maßnahmen in den Themen Führungsqualität, Personalentwicklung, Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement oder Vereinbarkeit die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu verbessern. Viele, gerade kleinere Einrichtung, schaffen es jedoch nicht allein, hier Fortschritte zu erzielen.“²¹

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ lässt sich diese Einschätzung auch auf die saarländische Situation übertragen.

¹⁷ Ebd., S. 85

¹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 86f

²⁰ Vgl. ebd., S. 93

²¹ Ebd., S. 114

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar: Analyse- und Beratungsangebote

Die Unterstützungsangebote des Projekts richten sich an betriebliche Entscheidungsträger (Geschäftsführungen, Dienststellenleitungen, Personalverantwortliche) und an die betriebliche Mitbestimmung (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen):

- praxisorientierte Analysen, Gutachten und Beratungen je nach betrieblichem Bedarf, zum Beispiel zur Belastungssituation der Belegschaft, zum Gesundheitsmanagement oder zur Arbeitszeitgestaltung,
- Planung und Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,
- fachliche Begleitung von Veränderungsprozessen hin zu „Guter Arbeit“,
- Unterstützung bei der Ausarbeitung von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen zu Themen aus dem Bereich der Gestaltung von Arbeit,
- bis zu fünf für den Betrieb bzw. die Dienststelle kostenfreie Beratungstage für Erstanalysen und -beratungen.

11

Kontakt:

BEST-Projektteam

Beratung:

Kerstin Blass, 0681/4005 – 349, kerstin.blass@best-saarland.de

Ronald Westheide, 0681/4005 – 250, ronald.westheide@best-saarland.de

Assistenz:

Rainer Tobae, 0681/4005 – 350, rainer.tobae@best-saarland.de

Gesamtprojektleitung

Werner Müller, Arbeitskammer des Saarlandes

Projektkoordination der Landesregierung

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Abteilung C (Arbeitsmarkt)