



Projekt

BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar

Erste Ergebnisse der Analyse- und Beratungstätigkeit in saarländischen Betrieben und Verwaltungen

**Verlauf und Ergebnisse des Projektes
„BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“**

im Zeitraum vom 1. Juli 2013 bis 30. Juni 2014

Gesamtprojektleitung

Werner Müller, Arbeitskammer des Saarlandes

Projektkoordinator der Landesregierung

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr
Abteilung C (Arbeitsmarkt)
Franz-Josef-Röder-Strasse 17
66119 Saarbrücken

Arbeitskammer-Projektteam

- Torsten Brandt, 0681/4005 – 317, torsten.brandt@arbeitskammer.de
- Christoph Ecker, 0681/4005 – 324, christoph.ecker@arbeitskammer.de
- Werner Müller, 0681/4005 – 329, werner.mueller@arbeitskammer.de
- Rainer Thimmel, 0681/4005 – 318, rainer.thimmel@arbeitskammer.de

Arbeitskammer des Saarlandes

Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8, 66111 Saarbrücken
Tel. 0681/4005 – 315, Fax 0681/4005 – 305, gute-arbeit@arbeitskammer.de
arbeitskammer.de
arbeitskammer.de/gute_arbeit
gute-arbeit-saar.de

BEST-Projektteam

- Kerstin Blass, 0681/4005 – 349, kerstin.blass@best-saarland.de
- Rainer Tobae, 0681/4005 – 350, rainer.tobae@best-saarland.de
- Ronald Westheide, 0681/4005 – 250, ronald.westheide@best-saarland.de

BEST-Geschäftsführung

- Jürgen Meyer, 0681/4005 – 244, juergen.meyer@arbeitskammer.de
- Angelika Diener, 0681/4005 – 249, angelika.diener@best-saarland.de

BEST

c/o Arbeitskammer des Saarlandes, Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8, 66111 Saarbrücken
Tel. 0681/4005 – 249, Fax 0681/4005 – 215, best@best-saarland.de
best-saarland.de
facebook.com/best.saarland
twitter.com/bestsaarland

Vorbemerkung

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ 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 Projektdurchführung 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. Das erste Projektjahr umfasste die Pilot- und Implementierungsphase für das Gesamtprojekt.

Nachfolgend werden auf Basis des umfangreichen Projektberichtes wesentliche Ergebnisse des Projektes nach dem ersten Projektjahr (Juli 2013 bis Juni 2014) dargestellt.

Übersicht:

1. Projekthintergrund	S.3
2. Projektziele	S.4
3. Hohe Reichweite bereits im ersten Projektjahr.....	S.5
4. Methodische und fachliche Grundlagen	S.7
5. Erste Ergebnisse der betrieblichen Analyse- und Beratungstätigkeit	S.8
6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	S.15

1. Projekthintergrund: „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ als ein Baustein der Landesstrategie „Gute Arbeit für das Saarland“

Das Leitbild „Gute Arbeit“ nimmt in der gesellschaftspolitischen Diskussion seit geraumer Zeit einen zunehmend bedeutsamen Platz ein. Es hat einen hohen Stellenwert in Parteiprogrammen, Koalitionsvereinbarungen und/oder zahlreichen Strategiepapieren unterschiedlicher politischer Akteure. „Gute Arbeit“ steht für eine moderne, humane Arbeitswelt.

„Gute Arbeit“ als Basis für wirtschaftlichen Erfolg

„Gute Arbeit“ gewinnt nicht zuletzt vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung an Bedeutung. Die Abnahme des Erwerbspersonenpotentials und älter werdende Belegschaften machen es für die Betriebe, Organisationen und Verwaltungen erforderlich, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die den Beschäftigten einen längeren Verbleib im Erwerbsleben ermöglichen. Es gilt, die sozialen Interessen der Beschäftigten an gesunden und

gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen zu verbinden. Eine gute Arbeitsqualität wird als wesentlicher Faktor für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft angesehen. Dies konstatieren sowohl die im „Zukunftsbündnis Fachkräfte Saar“ zusammengeschlossenen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Institutionen als auch die saarländische Landesregierung. Die Ministerin für Wirtschaft, Arbeit, Energie und Verkehr, Anke Rehlinger, unterstreicht dies in ihrer am 9. April 2014 vor dem saarländischen Landtag abgegebenen Regierungserklärung „Fachkräftesicherung – für ein starkes und modernes Saarland“ ausdrücklich.

„Gute Arbeit“ für das Saarland

Demgemäß definiert die saarländische Landesregierung das Konzept der guten Arbeitsqualität und die Förderung der damit verbundenen Aspekte als einen Eckpfeiler ihrer politischen Strategie. Die Arbeitskammer des Saarlandes unterstützt diese Ausrichtung der Landespolitik. Sie begrüßt, dass damit Empfehlungen und Vorschläge der Arbeitskammer zur Förderung „Guter Arbeit“ in den saarländischen Betrieben und Dienststellen aufgegriffen werden. Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ ist ein praktischer Baustein der Landesstrategie „Gute Arbeit für das Saarland“.

2. Projektziele: Analyse, Beratung und Forschung

Im Rahmen der Konzeption "Gute Arbeit" der Landesregierung soll das Beratungs- und Forschungsprojekt dazu beitragen:

- die Arbeits- und Lebensbedingungen im Saarland zu verbessern,
- die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Betriebe und Verwaltungen zu stärken sowie
- eine sozialverantwortliche Unternehmensführung zu fördern.

Beurteilung der Arbeitsqualität, fachliche Unterstützung, politischer Dialog

Das Projekt leistet einen Beitrag dazu,

- die systematische Beurteilung der Arbeitsqualität und Arbeitsbedingungen in den saarländischen Betrieben, Organisationen und Verwaltungen unter Einbeziehung der Beschäftigten und der Personalverantwortlichen auszuweiten,
- die fachlichen Unterstützungsangebote für die betrieblichen Akteur/innen bei Gestaltungsprojekten zur Verbesserung der Arbeitsqualität weiterzuentwickeln und zu verstärken und
- 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.

Betriebliche Praxis im Fokus

Auf der betrieblichen Ebene bietet das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ durch Information, Sensibilisierung, Analyse und Beratung praktische, sachverständige Hilfe bei der Gestaltung einer möglichst guten Arbeitsqualität. Dies fördert die Erhaltung und die Erhö-

hung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten und die Leistungsfähigkeit des Betriebes bzw. der Organisation.

Im Kern handelt es sich dabei um Fallstudien, die jeweils auf einen konkreten Betrieb bzw. eine Dienststelle bezogen sind. In deren Rahmen werden – wo möglich – systematische Befragungen der Beschäftigten zu ihrer Arbeitssituation durchgeführt. Ergänzend zu diesen werden mit betrieblichen Entscheidungsträger/innen, Fachkräften und Arbeitnehmervertretungen leitfadengestützte Interviews geführt, um das Handlungsfeld „Gute Arbeit“ auf der betrieblichen Ebene weiter zu sondieren. Aus Verlauf und Ergebnis dieser Studien lassen sich verallgemeinerbare Empfehlungen und Hilfestellungen ableiten. Diese unterstützen das betriebliche Handeln in Form von Gestaltungsbeispielen. Des Weiteren bieten sie Anknüpfungspunkte für den überbetrieblichen politischen Dialog. Darüber hinaus dienen weitere Expertengespräche außerhalb der Fallstudien dazu, die Sicht der saarländischen Unternehmen und Organisationen auf das Thema „Gute Arbeit“ zu erkunden.

Diese Kombination von Analyse, Betriebs- und Politikberatung und Forschung zeichnet das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ aus. Es hat damit eine Alleinstellung gegenüber empirischen Projekten, die in Form von breit angelegten, repräsentativen Erhebungen auf eine quantitative Bestandsaufnahme fokussieren, wie dies zum Beispiel in verschiedenen standardisierten Befragungen erfolgt, welche sich an Geschäftsführungen, Arbeitnehmervertretungen und/ oder Beschäftigten richten (vgl. IAB-Betriebspanel, AK-Betriebsbarometer, DGB-Index Gute Arbeit u.a.).

Auch zeichnet sich das Projekt dadurch aus, dass es sowohl Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen als auch Arbeitgeber in den Analyse- und Beratungsprozess einbezieht.

3. Hohe Reichweite bereits im ersten Projektjahr

Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung

Im ersten Projektjahr erfolgten diverse Aktivitäten im Hinblick auf

- die Netzwerk- und Gremienarbeit der Arbeitskammer,
- den Aufbau und die Pflege der Projektwebseite,
- die Veröffentlichung von Fachartikeln und
- die Durchführung der ersten Dialogveranstaltung.

Im Rahmen der Netzwerk- und Gremienarbeit wurde das Projekt gegenüber zahlreichen relevanten Institutionen sowie regionalen und überregionalen Fachleuten vorgestellt und mit diesen erörtert. Insgesamt wurden hierfür rund 30 Gespräche geführt.

Durch die Arbeitskammer wurde eine eigene Projektwebseite konzipiert und freigeschaltet (arbeitskammer.de/gute-arbeit/betriebsmonitor-gute-arbeit-projektseite.html). Neben der Dokumentation von Projektergebnissen, Publikationen und Veranstaltungen werden ausgewählte kostenlose Internettools und Handlungshilfen für Betriebsanalysen zu Verfügung gestellt. Darüber hinaus bietet die Website Verlinkungen zu anderen arbeitspolitischen

Akteuren im Saarland und zu Grundlagen des Themas „Gute Arbeit“. Die Zugriffszahlen sind im ersten Projektjahr mit bereits monatlich über 300 Zugriffen erfreulich.

Des Weiteren wurde in mehreren Artikeln in der Arbeitskammer-Zeitschrift „arbeitnehmer“, im Bericht 2014 der Arbeitskammer an die Regierung des Saarlandes, auf den Websites von Arbeitskammer und BEST, über BEST-Facebook und -Twitter sowie im BEST-Seminarprogrammheft auf das Projekt hingewiesen.

An der ersten Dialogveranstaltung „Gute Arbeit – von der Befragung zur Umsetzung“ am 24. Juni 2014 im Saarbrücker Schloss beteiligten sich Expert/innen und Vertreter/innen der Arbeitskammern aus Österreich, Luxemburg, Bremen, der Hans-Böckler-Stiftung, der DGB- und ver.di-Bundesvorstände sowie Vertreter/innen der saarländischen Ministerien, des DGUV-Landesverbandes und weiterer Forschungs- und Beratungseinrichtungen des Saarlandes und aus anderen Bundesländern. Der Dialog soll im Frühjahr 2015 fortgesetzt werden.

Erfolgreicher Beginn der betrieblichen Arbeit mit großer Reichweite

Zur Erschließung des Analyse- und Beratungsfeldes wurde auf mehreren Ebenen Informations- und Orientierungsarbeit geleistet. Neben der Veröffentlichung von Projektinformationen in gedruckter und in elektronischer Form wurde das Projekt unter anderem in 17 Informationsveranstaltungen und Gesprächsrunden gegenüber betrieblichen und überbetrieblichen Akteur/innen vorgestellt. Insgesamt wurden ca. 400 Teilnehmer/innen, überwiegend Arbeitnehmervertretungen, aus ca. 150 Betrieben und Dienststellen erreicht.

Hieran anknüpfend konnte zu 35 saarländischen Betrieben und Dienststellen ein unmittelbarer Kontakt hergestellt werden. Dabei kam die Mehrzahl der Kontakte (23) durch die Eigeninitiative des Betriebes bzw. der Dienststelle zustande. Zwölf Betriebe- und Dienststellen wurden aktiv durch das Projektteam kontaktiert, um einen ausgewogenen Branchen- und Betriebsgrößenmix sicherzustellen. Insgesamt wurden mit ca. 240 betrieblichen Akteur/innen

- 37 Informations- und Orientierungsgespräche,
- 50 Gespräche zur betrieblichen Analyse und Beratung sowie
- zwölf leitfadengestützte Interviews (mit sieben Arbeitnehmervertreter/innen und fünf Arbeitgebervertreter/innen) geführt.
- Ebenfalls konnte das Projektteam das Thema „Gute Arbeit“ in sieben Betriebsversammlungen und einer Personalversammlung direkt gegenüber Beschäftigten vorstellen. Hierdurch wurden insgesamt ca. 1.300 Arbeitnehmer/innen erreicht.

Bei den in das Projekt eingebundenen Betrieben und Dienststellen besteht ein breiter Größen- und Branchenmix. Die Realisierbarkeit und die Reichweite von Analyse und Beratung variierten in den beteiligten Betrieben und Dienststellen deutlich. Anknüpfungspunkte für eine nachhaltige Gestaltung waren letztlich in 16 Betrieben und Dienststellen gegeben.

4. Methodische und fachliche Grundlagen

Ganzheitlicher Gestaltungsansatz, bedarfsorientierte Herangehensweise

Für die betriebliche Arbeit erfolgte thematisch keine Vorgabe im Hinblick auf bestimmte Aspekte „Guter Arbeit“. Grundsätzlich erfordert das breite Spektrum des Aktionsfeldes einen ganzheitlichen Gestaltungsansatz. Jedoch muss in der Umsetzungspraxis betrieblicher Projekte die Analyse und Beratung auf die Bearbeitung einzelner Ausschnitte reduziert werden. Diese ergeben sich aus

- dem konkreten betriebsspezifischen (Gestaltungs-)Bedarf,
- dem in den Unternehmen und Verwaltungen jeweils realistisch Umsetzbaren,
- der Handlungsbereitschaft der zentralen Praxisakteure und
- den vorhandenen betrieblichen und projektbezogenen Ressourcen.

In der bisherigen Projektarbeit hat sich die offene, breite Konzeption bewährt und die Einleitung von realisierbaren Veränderungen befördert.

Mitarbeiterbefragungen, Interviews, Prozess- und Expertenberatung

Methodisch basierte die analytische Arbeit vor allem auf quantitativen Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von Organisationsanalysen und auf qualitativen Interviews mit betrieblichen Akteur/innen. Diese gehörten zumeist der Leitungsebene oder der Arbeitnehmervertretung an. Im Fokus standen dabei „Ressourcen“ und „Stressoren“ in der Arbeit der Beschäftigten. Die sachverständige Unterstützung der betrieblichen Gestaltungsprozesse beruhte sowohl auf einer prozessbegleitenden Vorgehensweise (Anleitung, Strukturierung, Moderation, Dokumentation) als auch auf dem Ansatz der Expertenberatung (fachlicher Input).

Abbildung 1: Mögliche Stressoren in der Arbeit

Arbeitsplatz/-umgebung	räumliche Enge, Störungen	Hitze, Lärm, Blendung	Informationsmenge/-struktur
Arbeitsmittel	störanfällige Technik, Werkzeuge	Mängel Software	
Arbeitsaufgabe	hohe, unklare Komplexität	hohe emotionale Anforderungen	zu viel/zu wenig Verantwortung
Arbeitsorganisation	Mehrarbeit, Zeitdruck	überlange Arbeitszeiten, Schichtarbeit	mangelhafte Abläufe, Störungen
soziale Beziehungen	isoliertes Arbeiten	Führungsmängel	schlechtes Betriebsklima

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an BAuA und GDA

Abbildung 2: Betriebliche und persönliche Ressourcen

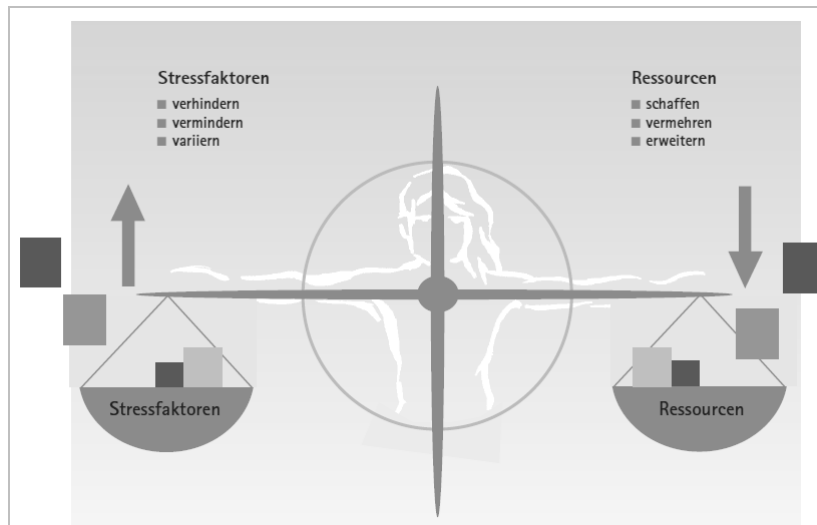
Entwicklungsmöglichkeiten	Sinnhaftigkeit	Ressourcen in der Arbeit	
Beteiligung	soziale Unterstützung		
Qualifikation, Kompetenz	Rückmeldung	Kommunikation	
Handlungsspielräume	Abwechslung	Ganzheitlichkeit	
Persönliche Ressourcen			
Gesundheit, Konstitution	Berufserfahrung	Fitness, Selbstvertrauen	unterstützende soziale Netze

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an BAuA und GDA

Ressourcen und Stressoren

Ziel der betrieblichen Projektarbeit ist es, Stressfaktoren und Ressourcen in den konkreten Arbeitsbedingungen eines Betriebes oder einer Organisation systematisch zu erkennen und – wo erforderlich – durch die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen auf zumindest ein Gleichgewicht von belastenden und entlastenden Einflüssen hinzuarbeiten.

Abbildung 3: Ins Gleichgewicht kommen



Quelle: Impuls-Broschüre, Wien 2012

Luxemburger Deklaration

Wesentliche Grundlagen für die betriebliche Projektarbeit bilden nicht zuletzt die EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz, welche eine Neuorientierung des traditionellen Arbeitsschutzes in Gesetzgebung und Praxis eingeleitet hat, sowie die „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“. Demgemäß umfasst die betriebliche Gesundheitsförderung alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Erreicht werden kann dies durch eine Verknüpfung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen, zur Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung und zur Stärkung persönlicher Kompetenzen. Diese ganzheitliche, netzwerkorientierte Konzeption ist auf der fachlichen Ebene allgemein anerkannt. Sie entspricht sowohl den Leitvorstellungen der Arbeitskammer als auch der Landesstrategie „Gute Arbeit für das Saarland“.

5. Erste Ergebnisse der betrieblichen Analyse- und Beratungstätigkeit

Gute Resonanz in den Betrieben und Dienststellen

Auf der betrieblichen Ebene konnte das Projekt im ersten Durchführungsjahr erfolgreich implementiert werden. Bei den bislang beteiligten betrieblichen Akteur/innen – sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite – treffen das Projekt und insbesondere die damit verknüpften betrieblichen Unterstützungsangebote auf Interesse und Akzeptanz.

Die betriebspraktischen Analyse- und Beratungsangebote schaffen einen Mehrwert für die Betriebe und ihre Beschäftigten. Bislang profitieren vor allem kleine und mittlere Unternehmen von dem Angebot.

Aufgrund der Projektkonstellation im Pilotjahr waren Türöffner für den Betriebszugang vor allem die Arbeitnehmervertretungen. Ist auf Seiten der Geschäftsführungen und Dienststellenleitungen eine grundsätzliche Veränderungsbereitschaft gegeben, trifft das Projekt im Gefolge aber auch beim Management auf positive Resonanz und Mitwirkungsinteresse. Dies gilt ebenso für die Beschäftigten: Die guten Rücklaufquoten bei Mitarbeiterbefragungen und eine hohe Beteiligung an den bislang durchgeführten betrieblichen Workshops und Gesundheitszirkeln belegen den Bedarf und die Akzeptanz in den beteiligten Belegschaften. Nicht zuletzt unterstreicht die positive Auskunftsbereitschaft in den geführten Interviews die Bedeutung des Themas und das Interesse an der Gestaltung von Arbeitsqualität.

Großer Bedarf an fachlicher Unterstützung

Die bisherige Praxis verdeutlicht ebenfalls, dass in den eingebundenen, vor allem kleinen und mittleren Betrieben und Dienststellen (noch) zu wenig eigene Fachkompetenz vorhanden ist. Es besteht ein großer Bedarf an Beratung und fundierter Unterstützung. Finanzielle Restriktionen und zum Teil auch Berührungsängste verhindern oftmals aber den Schritt, externen Sachverstand einzubeziehen. In mehreren Fällen konnte das Projekt hier einen An Schub leisten und Barrieren abbauen.

Der Weg über die Arbeitnehmervertretungen, welche oftmals schon unabhängig von dem Projekt mit den Fachleuten der Arbeitskammer und/oder von BEST in Kontakt waren, sowie das bei den betrieblichen Führungs- und Fachkräften überwiegend als neutral eingestufte Image der öffentlich-rechtlichen Institution Arbeitskammer und ihrer Beratungstochter BEST scheinen diesen Prozess durchaus befördert zu haben. Dennoch ist zu vermuten, dass die betriebliche Akzeptanz durch eine aktive Unterstützung seitens der unternehmensorientierten Verbände und Kammern zusätzlich gestärkt werden könnte.

Viel Aufwand erforderlich

Die Projekterfahrungen bestätigen, dass „Gute Arbeit“ keineswegs ein Selbstläufer ist. Problembewusstsein, Handlungsbereitschaft und Handlungsmöglichkeiten müssen aktiviert und gefördert werden. Dies erfordert einen erheblichen Aufwand an Informations-, Verbreitungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen. Dieser ging in der Pilotphase deutlich über die ursprüngliche Planung hinaus (Veranstaltungen, Workshops, Betriebs- und Personalversammlungen).

Die Arbeit zeigt zudem, dass erwartungsgemäß nur ein Teil der angestoßenen Vorhaben tatsächlich in Gestaltungsaktivitäten mündet. Von diesen wiederum ist nur eine Teilmenge in der Lage, Nachhaltigkeit zu entwickeln. Oft stehen Kosten- bzw. Investitionsbeschränkungen sowie ungenügende personelle und finanzielle Ressourcen einer mittel- und langfristig erfolgreichen Umsetzung im Weg. Denn um „Gute Arbeit“ zu verankern, ist in aller Regel ein über einen längeren Zeitraum organisierter Veränderungsprozess erforderlich. Unabdingbar ist zudem eine tatsächliche betriebliche Veränderungsbereitschaft.

Gestaltungsprojekte auf den Weg gebracht

Obwohl diese Voraussetzungen nur in einem Teil der kontaktierten Betriebe und Verwaltungen gegeben waren, konnte das Projekt in Bezug auf die betriebliche Arbeit bereits in

der zweiten Hälfte des „Kick Off“-Jahres die Pilotphase verlassen. Mehrere umfangreiche Gestaltungsprojekte konnten auf den Weg gebracht werden. Hierfür war jeweils eine Anbahnungs- und Vorbereitungsphase (Information, Orientierung, Konzeptentwicklung) von zwei bis vier Monaten erforderlich. Um über die Erstanalyse und Maßnahmenentwicklung in die Umsetzung zu gelangen, ist weiterhin ein Zeitrahmen von vier bis sechs Monaten zu veranschlagen.

Dies bedeutet, dass die Pilotprojekte des ersten Jahres in ihrer Mehrheit im zweiten Projektjahr fortgeführt werden. Aktuell werden in mehreren Betrieben und in einer Verwaltung Arbeitspakete gemeinsam mit den betrieblichen Akteur/innen bearbeitet. In weiteren Betrieben und Dienststellen werden Erstanalysen und daran anknüpfende Beratungen konkret vorbereitet. Die eingeleiteten Aktivitäten reichen bereits weit in das zweite Projektjahr hinein.

Psychische Belastungen und Gefährdungsanalysen als primärer Beratungsbedarf

Mehr als erwartet bestand im Pilotjahr von Seiten der Betriebe und Dienststellen das Interesse daran, Ressourcen und Stressoren in ihren Arbeitsbedingungen mit Hilfe des Projekts systematisch zu analysieren. Zum einen ist dieses vor dem Hintergrund des demografischen Wandels auf ein eher vorausschauendes Screening der aktuellen betrieblichen Arbeitsbedingungen gerichtet. Auf der Grundlage einer solchen Bestandsaufnahme möchte man sich im Hinblick auf die Erfordernisse alternder Belegschaften besser aufstellen können. Zum anderen ist als Motivation zu erkennen, dem in der jüngeren Vergangenheit im Arbeitsschutzgesetz nun konkret formulierten Auftrag zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen durch eine „ordnungsgemäße“ Analyse nachkommen zu wollen. Zum dritten ist aber auch häufig ein akuter Bedarf an der Verbesserung der Arbeitsqualität gegeben. Dieser wird anhand ungünstiger Kennziffern, wie hoher Krankenstand, zunehmende Burn-out-Fälle oder verstärkte Fluktuation, deutlich.

Insgesamt besteht – das belegen zahlreiche empirische Studien, unter anderem auch die Ergebnisse der Arbeitskammer-Erhebungen – ein erheblicher Nachholbedarf im Bereich der vorgeschriebenen Gefährdungsanalysen. Dies gilt vor allem im Hinblick auf psychische Belastungen. Dies verdeutlichen auch die bisherigen Betriebsanalysen im Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“. Sie unterstreichen ebenfalls die Erkenntnis, dass in der Arbeitswelt insgesamt eine Zunahme der psychischen Belastungen feststellbar ist.

Ein weiteres Ergebnis ist, dass sowohl bei Personalverantwortlichen als auch bei Interessenvertretungen ein großer Beratungs- und Unterstützungsbedarf bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen vorhanden ist. Dieser bezieht sich nicht nur auf die Analyse der Gefährdung im engeren Sinne, sondern ebenso auf die daran anschließende Maßnahmenentwicklung zum Abbau von erkannten Gefährdungen.

In den untersuchten Betrieben mangelt es an einem ganzheitlichen Präventionsansatz. Zum Teil werden eher unsystematisch Einzelmaßnahmen, überwiegend im Bereich der individuellen Gesundheitsförderung, durchgeführt. Verhaltenspräventive Angebote wie Ernährungsberatung, Antistress-Seminare und Betriebssport sind durchaus sinnvoll und sollen nicht gering geschätzt werden. Die Gesundheitsförderung bildet mit dem Arbeits- und Gesundheitsschutz die zwei Säulen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Das primäre betriebliche gesundheitspolitische Handlungsfeld besteht aber in der durch die Arbeitswissenschaften und den Gesetzgeber als vorrangig definierte Verhältnisprävention: Gefahren – so das Arbeitsschutzgesetz – sind an ihrer Quelle zu bekämpfen!

Aufgrund der Bedarfssituation und des damit verbundenen betrieblichen Nutzens sowie allein schon aufgrund der bereits eingeleiteten betrieblichen Projekte wird das Thema Analyse psychischer Gefährdungen auch den Arbeitsschwerpunkt im zweiten Projektjahr bilden.

Interesse an alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung, aber nach wie vor Dominanz jugendzentrierter Personalkonzepte

In einer Reihe von Betrieben bestand das Interesse an dem Thema „alters- und alternsgerechte Gestaltung der Arbeit“. Dabei wurde sowohl von Arbeitgeberseite als auch von Arbeitnehmervertretungen der Bedarf an Grundlageninformationen, praktischer Orientierung, Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungswerkzeugen (Altersstrukturanalyse, Bildungsbedarfsanalyse, Organisationsmöglichkeiten usw.) formuliert. Die Informationsveranstaltungen des Projekts und die Orientierungsgespräche „vor Ort“ in den Betrieben konnten zum Teil Anstöße geben, sich eingehender mit der Thematik zu befassen.

Generell hat die Projektarbeit im Pilotjahr aber auch den Eindruck bekräftigt, dass in vielen Betrieben häufig nach wie vor ein eher jugendzentriertes Personaleinsatzkonzept dominiert, insbesondere wenn (noch) keine größeren Probleme bei der Fachkräftesicherung wahrgenommen werden. Wie allgemein feststellbar, besteht jedoch auch zumindest in den bislang am Projekt beteiligten Produktionsbetrieben in weiten Teilen der Belegschaft die Ansicht, die Arbeit unter den derzeitigen Bedingungen vermutlich nicht bis zur Rente durchführen zu können. Nach Meinung vieler Interviewpartner/innen fehlt häufig noch das Problembewusstsein für die betrieblichen Auswirkungen des demografischen Wandels. Das „Zukunftsbündnis Fachkräfte Saar“ betont, dass im Saarland ein umfassender Informations- und Gesprächsbedarf zum Thema „Demografischer Wandel/ alternsgerechtes Arbeiten“ besteht. Die bislang vorliegenden Ergebnisse des „BetriebsMonitors Gute Arbeit“ zeigen diese Notwendigkeit ebenfalls.

Fachkräftebedarf und Fachkräftebindung in der betrieblichen Praxis

Das Interesse am Themenkomplex „Fachkräfte“ wurde in erster Linie von Arbeitgeberseite formuliert und zwar im Hinblick auf die Personalrekrutierung, auf die Personalentwicklung und Bindung der Stammebelegschaft sowie auf die Sicherung des Know-hows im Unternehmen. Hintergrund war jeweils die Konkurrenz um Arbeitskräfte. Konkret bestand das Problem, Auszubildende und Fachkräfte zu gewinnen, wenn gleichzeitig ein Wettbewerber Personal einstellt und bessere Arbeits- und Entgeltbedingungen zu bieten hat. Ähnlich waren die Problemlagen im Zusammenhang mit der Neueröffnung von Kindertagesstätten im Umfeld einer Altenpflegeeinrichtung und im Zusammenhang mit der Erschließung eines Industrieparks in der Nachbarschaft eines bereits ansässigen Unternehmens. Neben der Qualität der Arbeitsbedingungen im engeren Sinne wurden als relevant für Personalabwanderungen, vor allem von jüngeren Arbeitskräften, die besseren Verdienstmöglichkeiten in der Privatwirtschaft im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung sowie die Gehaltssituation in anderen Bundesländern im Vergleich zum Saarland genannt.

Insgesamt aber deuten die betrieblichen Projekterfahrungen im Pilotjahr darauf hin, dass das Thema Personalgewinnung in den meisten Betrieben bislang kein allzu drängendes Problem darstellt. Dagegen wird vor allem von Arbeitnehmerseite in mehreren Betrieben ein weiter drohender Personalabbau thematisiert. Die Beschäftigungsunsicherheit wird als Belastungsfaktor gesehen. Dies ist erst recht der Fall, wenn sie mit einer hohen Arbeitsverdichtung aufgrund von Personalknappheit einhergeht.

Verringert sich das Erwerbspersonenpotenzial weiter und werden geeignete Fachkräfte tendenziell zu einem „knappen Gut“, dürften Arbeitsstätten mit einer starken Arbeitsverdichtung und einer damit einhergehenden hohen Arbeitsbelastung vergleichsweise wenig konkurrenzfähig auf dem Arbeitsmarkt sein. Die betriebliche Arbeit im Pilotjahr zeigt hierfür mehrere Beispiele.

Gestaltung von Leistungsvorgaben und Leistungskontrolle

Dieser Themenschwerpunkt wurde von Arbeitnehmervertretungen an das Projekt herangetragen. Es bestand die Erwartung einer gemeinsamen Analyse und der sachverständigen Unterstützung bei der betrieblichen Regelung. Zum einen handelte es sich um das Thema Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen, zum andern um den Abschluss von Betriebsvereinbarungen zur Verringerung von Überwachungsdruck beim Einsatz von Kameras und GPS-Ortungssystemen.

Ziele und Leistungsvorgaben sollen fordernd, aber nicht überfordernd sein. Für die in den Pilotbetrieben zu diesem Thema befragten Beschäftigten ist offenbar mehrheitlich Letzteres der Fall. Ziele werden zumeist als nicht gemeinsam vereinbart, sondern als einseitig gesetzt dargestellt. Das (zum Teil tägliche und in der Regel mit Hilfe von IT-Systemen praktizierte) Controlling wird als wesentlicher Belastungsfaktor eingestuft. Leistungsdruck und die Angst, den Vorgaben schon jetzt oder absehbar nicht entsprechen zu können, führt bei vielen Befragten – trotz grundsätzlicher Beschäftigungssicherheit – zu einer erheblichen Sorge um die berufliche Zukunft. Eine zentrale Rolle beim Thema „Leistung“ spielt offenbar auch das mehr oder weniger mitarbeiterorientierte Führungsverhalten der Vorgesetzten. Die deutliche Mehrheit der befragten Beschäftigten lehnt eine Zielsteuerung ihrer Arbeit ab.

Starker Beratungsbedarf bei der Gestaltung von Arbeitszeiten

Dieses Thema hat insgesamt einen zentralen betrieblichen Stellenwert. Unter anderem belegen dies ebenfalls die Ergebnisse der Arbeitskammer-Umfragen der letzten Jahre. Der Unterstützungsbedarf bei der Analyse der Arbeitszeitpraxis und bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen wurde sowohl von Arbeitnehmer- als auch Arbeitgeberseite an das Projekt herangetragen. Er umfasste eine breite Spannweite von der akuten Arbeitsbelastung im Vollkonti-Schichtbetrieb eines Produktionsbetriebes bis hin zur verstärkten Förderung der Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Bedürfnissen in einem Dienstleistungsunternehmen. Auch die Themen „mobiles Arbeiten“ und „ständige Erreichbarkeit“ spielten eine Rolle.

Wie allgemein wird auch in den bisher beteiligten Projektbetrieben vor allem die gleitende Arbeitszeit als Mittel zu mehr Work-Life-Balance gesehen. Dabei kann Gleitzeit in be-

grenzter Form auch in Produktionsbereichen umgesetzt werden. Zudem werden in erster Linie Teilzeitmodelle mit einem „sozialverträglichen“ Arbeitszeit- und Entgeltvolumen praktiziert bzw. es wird erörtert, ob und wie diese verstärkt angeboten werden können. Modelle mit Funktions- bzw. Servicezeiten ersetzen offenbar zunehmend die traditionelle Gleitzeit mit Kernarbeitszeiten. Die in zwei Dienstleistungsbetrieben praktizierte „Vertrauensarbeitszeit“ ist dort im betrieblichen Alltag offenbar weniger problematisch, als dies zu meist in der arbeitsorientierten Diskussion befürchtet wird. Die Mehrheit der befragten Beschäftigten ist mit diesem Arbeitszeitmodell zufrieden. Eine starke Minderheit befürwortet allerdings die elektronische Erfassung der geleisteten Arbeitszeit.

In allen Fallbeispielen gehören (auch unbezahlte) Mehrarbeit und Überstunden sowie (teilweise auch sehr kurzfristige) Wochenendarbeit zum beruflichen Alltag. Häufig gibt es Probleme mit dem Freizeitausgleich von Arbeitszeitkonten und Mehrarbeit. Ein Interviewpartner betonte, dass aufgrund der Arbeitsverdichtung Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz im Krankenhausbereich heutzutage „normal“ seien.

Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit

In den Fallstudien wie auch in den geführten Interviews wird ein positiver Zusammenhang zwischen einer guten Arbeitsqualität und der Personalentwicklung einerseits und andererseits der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes bzw. seiner Beschäftigten als unstrittig vorausgesetzt. Insofern sollte die Investition in „Gute Arbeit“ sich zumindest mittel- und langfristig ebenso als lohnend erweisen, wie sich der Arbeits- und Gesundheitsschutz als solcher „rechnet“. Allerdings wurde auch in der betrieblichen Arbeit des ersten Projektjahres deutlich, dass viele Betriebe diese Erkenntnis aufgrund verschiedener intervenierender Variablen, vor allem aufgrund kurzfristiger Kostenrestriktionen, bislang nicht in ein angemessenes praktisches Handeln umsetzen.

Gelebte sozial verantwortliche Unternehmensführung – in der Praxis eher orientiert am Begriff „Gute Arbeit“ als am CSR-Konzept

Die soziale Verantwortung des Unternehmens ist – auch und gerade im Bereich „Mitarbeiter“ – zu unterstreichen. In den geführten Interviews wird jedoch deutlich, dass das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) offenbar im Alltagsverständnis der betrieblichen Akteur/innen weitgehend noch nicht angekommen ist. Demgegenüber konnten alle Gesprächspartner/innen mit dem Begriff „Gute Arbeit“ konkrete Handlungselemente, wie „keine prekäre Beschäftigung“, „Arbeit, die nicht krank macht“ oder auch „die Möglichkeit, sich bei der Arbeit weiterentwickeln zu können“, verbinden. Auch zeigen die bisherigen betrieblichen Fallstudien, dass das Bemühen um eine sozial verantwortliche Unternehmensführung durchaus vorhanden ist, ohne dass dies jedoch ausdrücklich unter der Konzeption der CSR erfolgt. Nicht zuletzt wird deutlich, dass eine praktizierte soziale Unternehmensführung einhergeht mit einer konstruktiven betrieblichen Sozialpartnerschaft auf der Grundlage der gesetzlichen Mitbestimmung.

6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die in der Pilotphase durchgeführten betrieblichen Analysen und Beratungen bieten eine zunächst noch schmale, überwiegend qualitative empirische Grundlage für überbetriebliche Schlussfolgerungen und Empfehlungen. Soviel aber lässt sich sagen:

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ wird als bedeutsam wahrgenommen

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ und seine Zielsetzungen werden in der Fachöffentlichkeit des Saarlandes als wichtiges Projekt der Landesregierung und der Arbeitskammer wahrgenommen. Es findet bereits auch schon über das Saarland hinaus Resonanz. Die Vernetzung, die Sensibilisierung und der Wissenstransfer zum Thema „Gute Arbeit“ sind in der interessierten Fachöffentlichkeit und in den zuständigen staatlichen Bereichen gut vorangekommen.

Kooperative betriebliche Arbeit

Die bislang geleistete Projektarbeit auf der betrieblichen Ebene konnte „vor Ort“ in den Betrieben und Dienststellen durchweg kooperativ durchgeführt werden. Sie wird weit überwiegend von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gemeinsam getragen. Die praktische Arbeit und die bislang vorliegenden Ergebnisse sind geeignet, einen konstruktiven politischen Dialog zu befördern. Wünschenswert wäre eine aktive Unterstützung der betrieblichen Projektarbeit durch die Unternehmensverbände und Kammern.

Sozialpartnerschaftlicher Dialog

Ebenfalls erfreulich wäre eine abgestimmte sozialpartnerschaftliche Entwicklung von Politikempfehlungen. Zumindest in einzelnen Handlungsfeldern „Guter Arbeit“, die eine klare interessenpolitische Schnittmenge erwarten lassen, wie etwa im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie bei der Bewältigung des demografischen Wandels, sollte dies möglich sein. Die Vereinbarungen zum „Zukunfts Bündnis Fachkräfte Saar“ und zum „Bündnis für Arbeits- und Gesundheitsschutz“ auf Landesebene bilden hierfür eine gute Grundlage.

„BetriebsMonitor Gute Arbeit“: Baustein praktischer Politik

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ ist ein praktisches Beispiel für die Politik der saarländischen Landesregierung, gute Arbeitsbedingungen konkret voranzutreiben, so wie dies im Koalitionsvertrag vereinbart wurde. Das entspricht den Leitvorstellungen der Arbeitskammer: Denn Wachstum und Produktivität sowie Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit im Sinne „Guter Arbeit“ sind zwei Seiten einer Medaille.

Die bisherige Projektarbeit bestätigt die Bedeutung der im Koalitionsvertrag vereinbarten Handlungsfelder:

- Förderung der Beschäftigung der Arbeitnehmer/innen über den gesamten Lebensarbeitszyklus im Hinblick auf den Arbeitseinsatz, die Arbeitsgestaltung und die Qualifizierungserfordernisse der Beschäftigten, insbesondere durch die Gestaltung alternsgerechter und die Schaffung altersgerechter Arbeitsplätze,

- Umsetzung und landesspezifische Ausrichtung der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) wie im Bündnis für Arbeits- und Gesundheitsschutz vereinbart, insbesondere die konsequente Umsetzung der GDA-Leitlinien,
- Auf- und Ausbau eines präventiv ausgerichteten betrieblichen Gesundheitsmanagements, bestehend aus Maßnahmen zur gesundheitsgerechten Gestaltung des Arbeitsprozesses mit dem Ziel des Erhalts und der Verbesserung der Arbeits-, Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen, insbesondere auf der Grundlage ganzheitlicher Gefährdungsanalysen, die körperliche, psychische und soziale Faktoren einschließen,
- Förderung von mitarbeiterorientierter Arbeitszeitflexibilität durch Weiterentwicklung betrieblicher Arbeitszeitmodelle, insbesondere durch Reduzierung und nach Möglichkeit Vermeidung belastungsintensiver Arbeitszeiten (Schicht-, Nacht- und Wochenendarbeit) und Taktzeiten sowie Ausbau und Einführung von Erholungszeiten,
- Umsetzung der im Bündnis für Fachkräftesicherung vereinbarten Maßnahmen und nicht zuletzt
- Stärkung der Mitbestimmung als Teil einer sozial verantwortlichen Unternehmensführung und Unternehmenspolitik.

Alleinstellung: Analyse, Politikberatung und betriebliche Verbesserungen

Das Projekt „BetriebsMonitor Gute Arbeit“ zielt auf Analyse, Politikberatung und auf konkrete einzelbetriebliche Verbesserungen. Diese Kombination – betriebliche und überbetriebliche Analysen sowie sachverständige Unterstützung von betrieblichen Gestaltungsprojekten – erzeugt es einen unmittelbaren praxisorientierten und politischen Mehrwert. Das Projekt hat damit eine Alleinstellung gegenüber Studien, die ausschließlich auf quantitative Bestandsaufnahmen fokussieren. Durch die Förderung des Projekts setzt die Landesregierung ein Signal: Im Saarland kümmert sich die Politik mit einer umfassenden Strategie und mit konkreten Projekten um gute Arbeitsbedingungen.