

## ZWISCHENBILANZ | Die Mitarbeiter des Projekts „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ analysieren in saarländischen Betrieben Arbeitsbedingungen, schlagen Verbesserungen vor und unterstützen deren Einführung. Die Nachfrage ist riesengroß

# Beratung, die sich für alle Beteiligten lohnt...

Das von der Landesregierung geförderte und auf fünf Jahre angelegte Beratungs- und Forschungsprojekt der Arbeitskammer „BetriebsMonitor Gute Arbeit Saar“ hat das erste Projektjahr erfolgreich abgeschlossen. Es wird in der Fachöffentlichkeit als wichtiges Projekt der Landesregierung und der Arbeitskammer wahrgenommen und stößt in den Betrieben des Saarlandes bereits bei Arbeitnehmervertretungen und Arbeitgebern auf großes Interesse.

Worum geht es? Unter Einbeziehung von Beschäftigten, Mitarbeitervertretungen und Personalverantwortlichen werden im Auftrag der Arbeitskammer durch die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung (BEST) e.V. betriebliche Arbeitsbedingungen im Saarland analysiert und Maßnahmen zu einzelbetrieblichen Verbesserungen unterstützt. Zugleich zielen die Aktivitäten der Arbeitskammer darauf, auf Basis der betrieblichen Befunde und im Rahmen der Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit den Zusammenhang von Guter Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit zu thematisieren. Politische Empfehlungen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen Guter Arbeit, auch im Dialog mit Arbeitgebervertretern, sollen entwickelt werden. Das Projekt hat mit dieser umfassenden Konzeption eine Alleinstellung gegenüber sonstigen Projekten und Maßnahmen, die zumeist entweder nur auf die Arbeitnehmer oder nur auf die Arbeitgeber zielen oder nur beraten oder forschen wollen.

### GANZHEITLICH GESTALTEN, BEDARFS-ORIENTIERT HERANGEHEN

Die unterschiedlichen Gestaltungsfelder Guter Arbeit erfordern eine ganzheitliche Herangehensweise. In der Umsetzungspraxis der betrieblichen Projekte erfolgt eine Konzentration auf die Bearbeitung einzelner Ausschnitte. Die analytische Arbeit basiert vor allem auf quantitativen Mitarbeiterbefragungen und auf qualitativen Interviews (zumeist mit der Leitungsebene und Arbeitnehmervertretung). Durch die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen wurden „Stressoren“ in der Arbeit, also belastende Faktoren, vermindert oder variiert. Diese können aus Mängeln der Arbeitsplatzumgebung, Arbeitsmitteln, Arbeitsorganisation, aus der jeweiligen Arbeitsaufgabe und aus Mängeln der sozialen Beziehungen (z. B. isoliertes Arbeiten, Betriebsklima) resultieren. Zugleich werden „Ressourcen“ in der Arbeit, also entlastende Einflüsse (Handlungsspielräume, Beteiligung, Abwechslung, soziale Unterstützung), vermehrt und erweitert.

Im ersten Projektjahr hat das Projektteam mit ca. 240 betrieblichen Akteuren Informations- und Beratungsgespräche oder leitfadengestützte Interviews durchgeführt. In bisher 16 Betrieben aus ganz unterschiedlichen Branchen wurde eine nachhaltige betriebliche Gestaltung in Angriff genommen. Die inhaltlichen Ergebnisse basieren auf Einzelfallanalysen und werden in den Folgejahren durch repräsen-

tative Erwerbstätigenbefragungen für das Saarland ergänzt.

### GEFÄHRDUNGSANALYSEN UND PSYCHISCHE BELASTUNGEN

Ein erheblicher Nachhol-, Beratungs- und Unterstützungsbedarf besteht im Bereich der vorgeschriebenen Gefährdungsanalysen, hier vor allem im Hinblick auf die seit 2013 explizit vorgeschriebene Berücksichtigung psychischer Belastungen. Der Unterstützungsbedarf bezieht sich auf die Analyse und auf die Entwicklung von Maßnahmen zum Abbau erkannter Gefährdungen. Tatsächlich werden in den untersuchten Betrieben eher unsystematische Einzelmaßnahmen der individuellen Gesundheitsförderung durchgeführt. Ernährungsberatung, Antistress-Seminare und Betriebssport sind durchaus sinnvoll. Arbeitswissenschaften und Gesetzgeber haben aber die „Verhältnisprävention“ als vorrangig definiert: Gefahren – so das Arbeitsschutzgesetz – sind an ihrer Quelle zu bekämpfen. Das betrifft auch psychische Gefährdungen durch betriebliche Arbeitsbedingungen.

### DOMINANZ JUGENDZENTRIERTER PERSONALKONZEPTE

In einer Reihe von Betrieben bestand Interesse am Thema „alters- und altersgerechte Gestaltung der Arbeit“. Hier wurde ein deutlicher Bedarf an Grundlageninformationen, praktischer Orientierung und Gestaltungswerkzeugen (Altersstrukturanalyse, Bildungsbedarfsanalyse) formuliert und entsprechend beraten. Generell zeigte sich, dass in vielen Betrieben ein eher jugendzentriertes Personaleinsatzkonzept dominiert, insbesondere wenn keine größeren Probleme bei der Fachkräftesicherung wahrgenommen werden. Dies ist auch problematisch, weil in den bislang am Projekt beteiligten Produktionsbetrieben in weiten Teilen der Belegschaft die Ansicht besteht, die Arbeit unter den derzeitigen Bedingungen vermutlich nicht bis zur Rente durchführen zu können.

### FACHKRÄFTEBEDARF UND ARBEITS-VERDICHTUNG

Das Interesse am Themenkomplex „Fachkräfte“ wurde in erster Linie von Arbeitgeberseite formuliert, und zwar im Hinblick auf die Personalrekrutierung, auf die Perso-

**In 16 Betrieben aus ganz unterschiedlichen Branchen wurde bisher eine nachhaltige betriebliche Gestaltung in Angriff genommen.**



| Stefan Weis / Fotolia

alentwicklung und Bindung der Stammbesetzung sowie auf die Sicherung des Know-hows im Unternehmen. Konkret bestand das Problem, Auszubildende und Fachkräfte zu gewinnen, wenn gleichzeitig ein Wettbewerber Personal einstellt und bessere Arbeits- und Entgeltbedingungen zu bieten hat. 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 werden vor allem von Arbeitnehmerseite in mehreren Betrieben ein drohender Personalabbau und eine hohe Arbeitsverdichtung aufgrund von Personalknappheit thematisiert, die auch die Konkurrenzfähigkeit gefährden könne.

#### GESTALTUNG VON LEISTUNGSVORGÄBEN UND LEISTUNGSKONTROLLE

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 zu einer erheblichen Sorge um die berufliche Zukunft.

**Vor Ort in den Betrieben analysieren die Projektmitarbeiter die Arbeitsplatzumgebung und schauen sich die Arbeitsorganisation an. Oberstes Ziel ist immer Gute Arbeit für die Beschäftigten.**

#### HOHER BERATUNGSBEDARF BEI DER GESTALTUNG VON ARBEITSZEITEN

Der weit verbreitete Unterstützungsbedarf bei der Analyse der Arbeitszeitpraxis und bei der Entwicklung von Arbeitszeitmodellen umfasste eine breite Spannweite von der akuten Arbeitsbelastung im Vollkonti-Schichtbetrieb bis hin zur verstärkten Förderung der Vereinbarkeit von Arbeit und privaten Bedürfnissen. Auch die Themen „mobiles Arbeiten“ und „ständige Erreichbarkeit“ spielten eine Rolle. In den bisher beteiligten Projektbetrieben wird vor allem die gleitende Arbeitszeit als Mittel zu mehr Work-Life-Balance gesehen. Dabei kann Gleitzeit in begrenzter Form auch in Produktionsbereichen umgesetzt werden. Zudem werden in erster Linie Teilzeitmodelle mit einem „sozialverträglichen“ Arbeitszeit- und Entgeltvolumen praktiziert; es wird diskutiert, ob und wie diese verstärkt angeboten werden können. Modelle mit Funktions- oder Servicezeiten ersetzen offenbar zunehmend die traditionelle Gleitzeit mit Kernarbeitszeiten. In allen Fallbeispielen gehören (auch unbezahlte) Mehrarbeit und Überstunden sowie Wochenendarbeit zum beruflichen Alltag. Häufig gibt es Probleme mit dem Freizeitausgleich von Arbeitszeitkonten und Mehrarbeit.

**Fragen zum Projekt „Betriebsmonitor Gute Arbeit Saar“ beantworten Kerstin Blass, Tel. (0681) 4005-349 und Roland Westheide, Tel. (0681) 4005-250.**

Torsten Brandt, Arbeitskammer  
Referent für Betriebliche  
Sozial- und Personalpolitik  
Ronald Westheide, BEST e.V.  
Organisationsberater

## GUTE ARBEIT | Fachleute helfen

### Das Projekt

Im Rahmen der Konzeption „Gute Arbeit“ der Landesregierung trägt das Forschungs- und Beratungsprojekt dazu bei:

1. die Arbeits- und Lebensbedingungen im Saarland zu verbessern;
2. die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der saarländischen Betriebe und Verwaltungen zu stärken sowie
3. eine sozialverantwortliche Unternehmensführung zu fördern. Das Landesprojekt wendet sich sowohl an Beschäftigte und ihre Interessenvertreter als auch an Arbeitgeber und politische Akteure.

Zum einen werden Arbeits- und Innovationsbedingungen im Arbeitsprozess analysiert und über Beratungsprojekte verbessert. Zum anderen dient das Projekt der Information, Diskussion und Politikberatung über Reformbedarfe und zu verändernde Rahmenbedingungen Guter Arbeit.

Sie wollen von dem Projekt „Betriebsbarometer Gute Arbeit“ direkt und praktisch profitieren? Das Projektteam bietet an: Aktive Unterstützung bei der Gestaltung von Bausteinen „Guter Arbeit“ durch Fachinformation, Erstanalysen und Beratung, die im Umfang von bis zu fünf Beratungstagen projektgefördert, das bedeutet kostenfrei für den Betrieb, ist. Weiter gibt es eine umfassende Begleitung von betrieblichen Gestaltungsprojekten zur Guten Arbeit.

Ansprechpartner: Kerstin Blass, BEST, Tel. (0681) 4005-349, E-Mail: kerstin.blass@best-saarland.de; Ronald Westheide, BEST, Tel. (0681) 4005-250, E-Mail: ronald.westheide@best-saarland.de

[www.arbeitskammer.de/gute-arbeit](http://www.arbeitskammer.de/gute-arbeit)

