

Leistung human gestalten und fair bewerten



A 01 - 05216

*gute
arbeit...*



Vorwort

Der Leistungsdruck ist in den letzten Jahren enorm angestiegen. Die Unternehmen geben die „Zwänge des Marktes“ immer öfter direkt an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weiter. Die Beschäftigten sollen rentabilitätssteigernd und wettbewerbsorientiert arbeiten. Unternehmensrisiken werden auf sie übertragen – aber größere Entscheidungsspielräume erhalten sie nur dann, wenn es dem jeweiligen Unternehmen dient.

Dieser Wandel in der Arbeitswelt wirkt sich auf die Arbeitszeit und die Leistung aus. Er wirkt sich letztlich auch auf die Gesundheit jedes Einzelnen aus. Beschäftigte, die am unternehmerischen Risiko beteiligt werden, arbeiten

immer häufiger – mit oder ohne Zeiterfassung – scheinbar freiwillig länger. Also grenzenlos. Und meist ohne die entsprechend höhere Bezahlung.

Aber Menschen brauchen auch Zeit, um aufzutanken. Sie wünschen sich, ihre Zeit selbstbestimmter einzuteilen. Die geleistete Arbeitszeit muss erfasst und entsprechend vergütet werden. Das bleibt die entscheidende Grundlage – und das muss sichergestellt werden.

Gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen ist über das Leistungsspensum zu diskutieren: Welches Arbeitsergebnis ist unter welchen Bedingungen und in welcher Zeit zu erzielen? Tarifvertragliche Rechte müssen

sichern, dass die Beschäftigten und Betriebsräte beteiligt werden, wenn es um die abverlangte Leistung geht. Sie müssen den Beschäftigten erlauben, sich gegen Leistungsüberforderung und gesundheitliche Beeinträchtigungen zu wehren. Dafür steht die IG Metall ein.

Jürgen Peters
Zweiter Vorsitzender
der IG Metall

1. Alle leisten mehr. Immer weniger können sich schützen.

Immer mehr Beschäftigte arbeiten ständig unter Stress und am Limit. Wer sich ewig übernimmt, muss mit gesundheitlichen Problemen rechnen. Aber Arbeit darf nicht krank machen. Und das Privatleben darf nicht unter die Räder kommen.

Viele Beschäftigte ohne Schutz vor dem totalen Stress

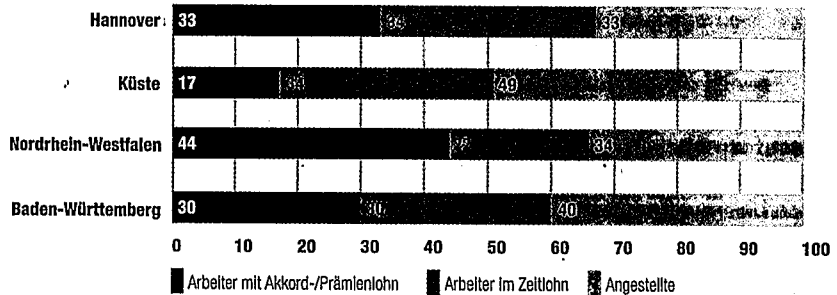
Ein Tarifvertrag kann vor körperlicher und gesundheitlicher Überforderung am Arbeitsplatz schützen.

Doch entsprechende Mitbestimmungs- und Reklamationsrechte gibt es derzeit nur im Leistungslohn. Hier besteht die Möglichkeit, die Leistungsvorgabe so zu gestalten, dass sie jede/r ohne gesundheitlichen Schaden bis zum Ende des Arbeitslebens erbringen kann.

Aber für rund die Hälfte der gewerblichen Beschäftigten und für alle Angestellten gilt, dass allein die „Umstände“ oder der Arbeitgeber bestimmen, wie viel „geschäft“ werden muss. Und selbst die Beschäftigten, die tarifvertraglich besser geschützt sind, sehen sich einem immer höheren Leistungsdruck ausgesetzt.

Leistung für 70 Prozent nicht geregelt

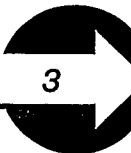
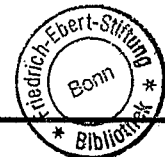
(Anteil der Arbeiter mit Zeitlohn und der Angestellten im Verhältnis zu den Beschäftigten, die Akkord- oder Prämienlohn erhalten, Angaben in Prozent)



Quelle: IG Metall

Neue Produktionskonzepte, neue Formen der Arbeitsorganisation und Personalführung – wie Gruppenarbeit, Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Zielvereinbarungen, Total-Quality-Initiativen usw. – werden im betrieblichen Alltag so ausgestaltet, dass die Beschäftigten oft nicht mehr wissen, „wo ihnen der Kopf steht“.

Die IG Metall will Tarifverträge durchsetzen, die allen Beschäftigten das Recht gewährleisten, über das Maß ihrer Leistung mitzubestimmen, um ihre eigene Gesundheit besser zu schützen.



2. Immer mehr leisten. Das sind die Fakten.

Die Unternehmen drehen die Leistungsschraube immer intensiver und raffinierter.

Neue Formen der Arbeitsorganisation – zum Beispiel Team- und Gruppenarbeit – werden so ausgestaltet, dass den Beschäftigten ein größeres Risiko aufgebürdet wird. Traditionelle Akkordsysteme, die auf Zeit, Menge und Leistungsgrad für beeinflussbare Tätigkeiten ausgerichtet sind, greifen scheinbar oder tatsächlich nicht mehr.

„Flexible“ Beschäftigungsformen – wie Leiharbeit, befristete Beschäftigung, Outsourcing usw. – verstärken den Leistungsdruck auf die Stammbesellschaften.

Seit Mitte der 80er Jahre wird von einem „neuen Rationalisierungstyp“ gesprochen. Es geht weniger um die Effizienz der einzelnen Anlage, sondern um die gesamten Abläufe und das Zusammenwirken aller Beteiligten. Der Wettbewerb wird in die Unternehmen hineinverlagert. Das Management baut einen künstlichen Konkurrenzdruck zwischen Teams und Schichten auf.

In den 90er Jahren hat sich diese „Vermarktlichung“ noch verschärft. Immer öfter sind Beschäftigte in neu geschaffenen Einheiten – Cost-

Center, Segmente, Units – gegenüber dem Kunden direkt für Qualität und Liefertreue verantwortlich. Sie müssen sich auf „Märkten“ bewähren und tragen damit klassische Unternehmerrisiken.

Selbstständigkeit und Kommunikation in der Arbeit – das sind längst nicht mehr nur Anforderungen an hoch qualifizierte Angestellte, sondern auch an gewerbliche Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Gerade bei der Gruppenarbeit spielen diese Faktoren, spielt das Verhalten der Einzelnen eine immer wichtigere Rolle.



Höchst interpretationsbedürftige und verhaltensbezogene Kriterien – wie Sorgfalt und Sauberkeit am Arbeitsplatz – werden teilweise prämi- und verdienstrelevant. Und forcieren den Stress.

Nicht nur in der Produktion wächst der Leistungsdruck. In vielen Betrieben gibt es mittlerweile Zielvereinbarungen. Tendenz: steigend. Die Unternehmen beziehen Zeitlöhner und Angestellte dabei oft nur scheinbar ein, über ihr Leistungspensum mitzubestimmen.

Unrealistische Zielvorgaben sind an der Tagesordnung. Was als Ziel gilt, ist oft nicht klar definiert. Während der Laufzeit verändern sich häufig die Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung. Unter dem Strich bedeuten schlecht gestaltete Zielvereinbarungen: Die Leistungsschraube wird angezogen. Und der Einfluss des Betriebsrats

auf die Leistungspolitik schwindet weiter.

Mit Instrumenten wie Zielvereinbarungen und Target-Costing erobert diese „neue Leistungspolitik“ Ressourcen, die das Management bisher gar nicht oder nur ansatzweise beeinflussen konnte. So gehen nicht nur 71,9 Prozent der Beschäftigten, sondern auch 58,2 Prozent der Manager davon aus, dass Angestellte heute wesentlich mehr leisten müssen. Und dies ohne mehr Beteiligungsrechte des Betriebsrats und der Beschäftigten.

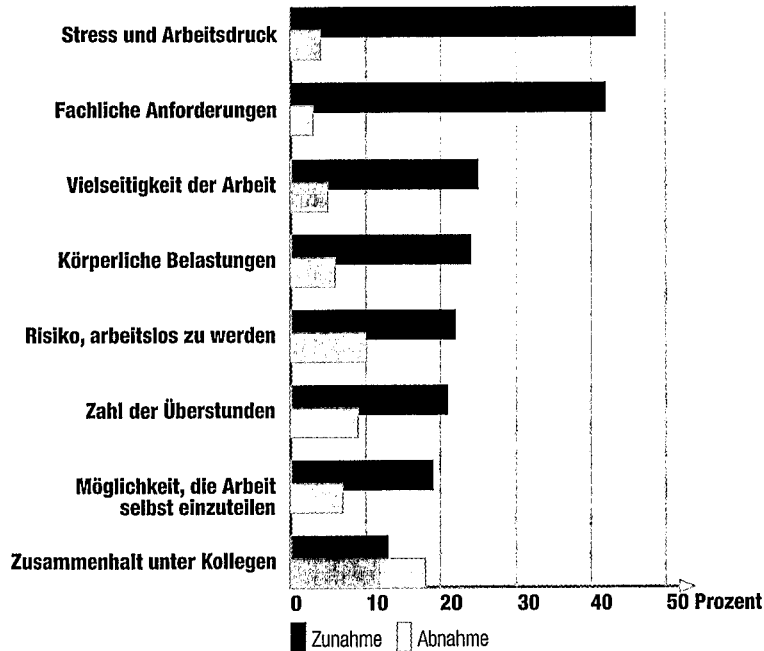
Die Unternehmen unterwerfen die Leistung der Menschen in den Betrieben immer stärker dem Marktgeschehen. Sie ökonomisieren die Arbeit umfassend. Die Konkurrenz des Markts bestimmt direkt die unmittelbare Leistung. Und die Beschäftigten geraten immer mehr unter Druck.

3. *Immer mehr leisten. Das sind die Folgen.*

*Steigender Leistungsdruck –
das ist Realität. Die Folgen:
Die Berufskrankheiten nehmen zu.
Psychische Erkrankungen haben
einen nie dagewesenen Stellenwert.
Die Frühinvalidität erreicht Spitzen-
werte.*



Veränderungen von Arbeitsbedingungen innerhalb von zwei Jahren



Quelle: BiBB/AB-Erhebung 1998/1999

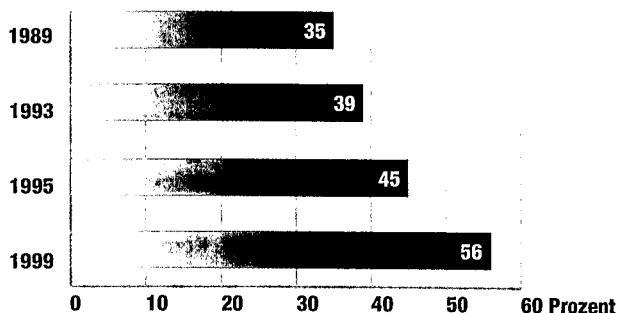
Arbeitsdruck sowie psychische und körperliche Belastungen haben in den letzten Jahren zugenommen.

Alte Formen körperlich schwerer Arbeit – wie schweres Heben und Tragen – werden von anderen Formen der Belastung verdrängt. Arbeit nur im Stehen, gebückt und über Kopf (Zwangshaltungen) nehmen in den Fabriken zu. Körperliche Belastungen durch Zwangshaltungen steigen auch bei den Angestellten. Gelenkschmerzen und Rückenprobleme sind häufiger zu beobachten.

Auch psychische Belastungen sind dramatisch angestiegen. Sie stehen in deutlichem Zusammenhang mit ständigem Leistungs- und Entscheidungsdruck, nicht selbst steuerbaren flexiblen Arbeitszeiten, vermehrter Schichtarbeit.

Die Antwort der Beschäftigten ist eindeutig. Mehr als jeder Fünfte

Wie viele Arbeitnehmer/innen in Deutschland leisten regelmäßig Überstunden?



arbeitet häufig an den Grenzen der Leistungsfähigkeit. Unter Stress leiden besonders Facharbeiter und Angestellte. Das Gefühl, nach der Arbeit ausgepowert zu sein, ist an der Tagesordnung.

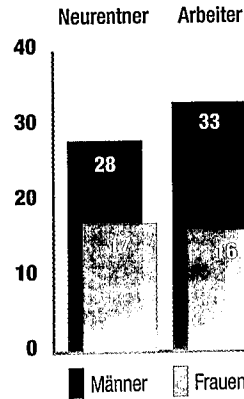
Ständige Überstunden, ein Drittel davon unbezahlt, sind ein Anzeichen für Termin- und Leistungsdruck und in der Folge für Leis-

tungsüberforderung. 56 Prozent der Beschäftigten leisten derzeit regelmäßig Überstunden. Für die wenigsten gibt es einen Zeitausgleich. Während 62 Prozent der Beschäftigten mit regelmäßigen Überstunden über hohen Leistungsdruck klagen, sind es nur 32 Prozent der Beschäftigten, die nie oder nur gelegentlich Überstunden leisten müssen.



Frühinvalidität

(Angaben in Prozent)

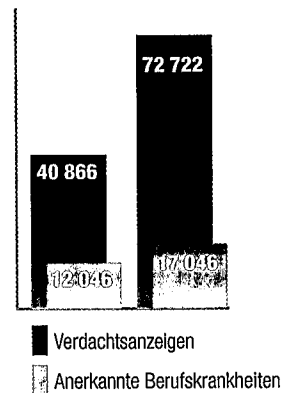


Quelle: VDR, Statistik Rentenzugang 1998

Andere Indikatoren für Stress am Arbeitsplatz sind Stunden, die sich auf den Arbeitszeitkonten ansammeln. Nichtabbau von Gleitzeit- und Urlaubstagen sowie von Freischichten zeigen: Viele Beschäftigte müssen unter Dauerstress arbeiten. Dieser aber wirkt sich unmittelbar auf die Gesundheit aus. So treten

Berufskrankheiten

1980 1990

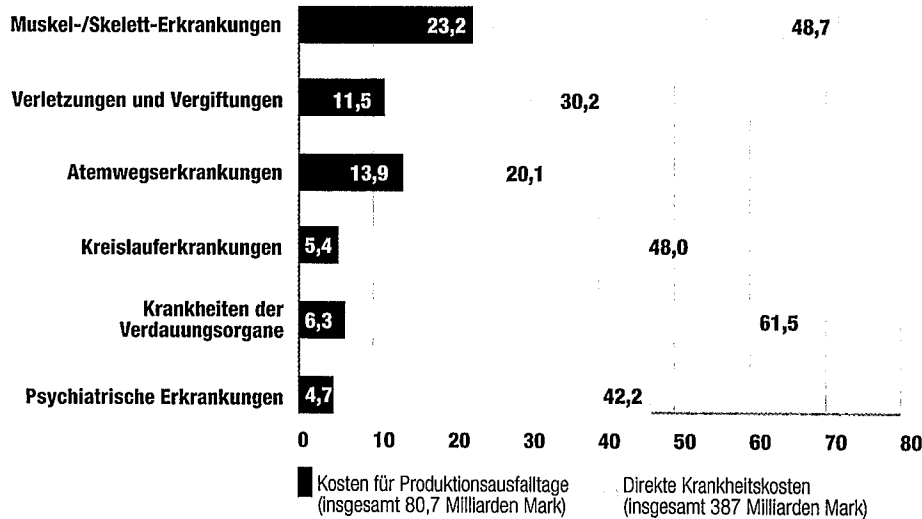


insbesondere psychische Erkrankungen deutlich öfter bei ständigem Termin- und Leistungsdruck auf.

Anhaltender Arbeitsdruck trägt dazu bei, dass Beschäftigte nicht bis zur Altersrente arbeiten können. Die Frühinvalidität steigt. Aber auch die

Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen 1998

(ausgewählte Erkrankungen, Angaben in Milliarden Mark)



Quelle: Ausfall- und Krankheitskosten 1998; BAuA

zunehmende Zahl von gesundheitlichen Handicaps ist ein Indiz für schlechtere Arbeits- und Leistungsbedingungen. So ist heute bereits jeder zehnte Beschäftigte aus gesundheitlichen Gründen nur eingeschränkt am Arbeitsplatz einsetzbar. Das Problem verschärft sich, weil es immer weniger Arbeitsplätze gibt, auf die gesundheitlich belastete Beschäftigte versetzt werden können. Denn diese Arbeitsplätze sind häufig die ersten, die wegrationalisiert werden.

Erschreckend hat sich in den letzten 20 Jahren die Zahl der Berufskrankheiten entwickelt. Verdachtsanzeigen und anerkannte Berufskrankheiten sind sprunghaft gestiegen.

Gesundheitliche Probleme bedrücken nicht nur den einzelnen Menschen. Sie belasten die Allgemeinheit und die Unternehmen finanziell. Die Kosten arbeitsbedingter Erkran-



kungen sind enorm. Von besonderem Gewicht sind weniger die durch Krankheitstage anfallenden Kosten für den Produktionsausfall und die Lohnfortzahlung. Es sind vor allem die Krankheitskosten, die von den Krankenkassen und damit von allen Beitragszahlern zu tragen sind.

Die Mitbestimmung von Beschäftigten und Betriebsräten beim Leistungspensum ist auch gesellschaftspolitisch notwendig: Viele Milliarden Mark für arbeitsbedingte Ausfall- und Krankheitskosten lassen sich vermeiden. Sie sind allein dem kurzfristigen Profitdenken der Unternehmen geschuldet und werden in erster Linie von der Allgemeinheit finanziert.

4. *Leistung human gestalten und fair bewerten.*

Die IG Metall fordert eine nachhaltige Leistungs politik, die es erlaubt, die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten über das gesamte Arbeitsleben zu erhalten. Nur dann wird der Spaß im Beruf erhalten bleiben. Es muss neben der Arbeit auch ein erfülltes Privatleben möglich sein. Und auch ein Leben nach der Arbeit.

**Was ist zu tun? Acht Punkte,
auf die es ankommt.**

1. Die IG Metall verlangt, dass sich die Leistungsbedingungen und das Leistungspensum in erster Linie am Menschen und nicht am Markt orientieren. Der Vermarktlichung der Arbeit muss Einhalt geboten werden. Nicht Konkurrenz- oder Kundenzwänge, sondern die Leistungsfähigkeit und die Bedürfnisse der Beschäftigten sind das Maß der Dinge. Für alle Beschäftigten muss die Mitbestimmung über die zu erbringende Leistung gesichert werden.
2. Damit die Arbeit den Beschäftigten „nicht über den Kopf wächst“, muss genügend Personal „an Bord sein“. Die

Anzahl der Mitarbeiter/innen muss ausreichen, damit die zu erbringende Leistung und die Arbeitsbedingungen für jeden einzelnen Arbeitnehmer gesundheitlich und sozial für die Dauer seines Arbeitslebens zumutbar sind. Die Personalstärke im Arbeitssystem – zum Beispiel bei Projekt- oder Gruppenarbeit – muss stimmen. Dies muss durch verbindliche Mitbestimmung und durch neue Leistungsvereinbarungen abgesichert werden.

3. Die Beschäftigten brauchen ein tarifvertraglich gesichertes Recht, über die von ihnen verlangte Leistung mitzubestimmen. Sie brauchen Reklamationsrechte, damit sie sich gegen Leistungsüberforderung

besser schützen können. Es geht nicht darum, Leistung zu verweigern. Es geht darum, Leistungsbedingungen mitzugestalten. Und darum, bei der Arbeit gesund zu bleiben. Denn nur wer gesund ist, kann sein Leistungspensum dauerhaft erfüllen und sein Leben genießen. Neue Leistungsvereinbarungen können Voraussetzungen für einen fairen Leistungskompromiss schaffen. Einen wirklichen Schutz vor Überlastung gibt es allerdings nur dann, wenn auch die Beschäftigten und die Betriebsräte selbst dafür sorgen und wenn sie – wo nötig – ihren Widerspruch einlegen können.

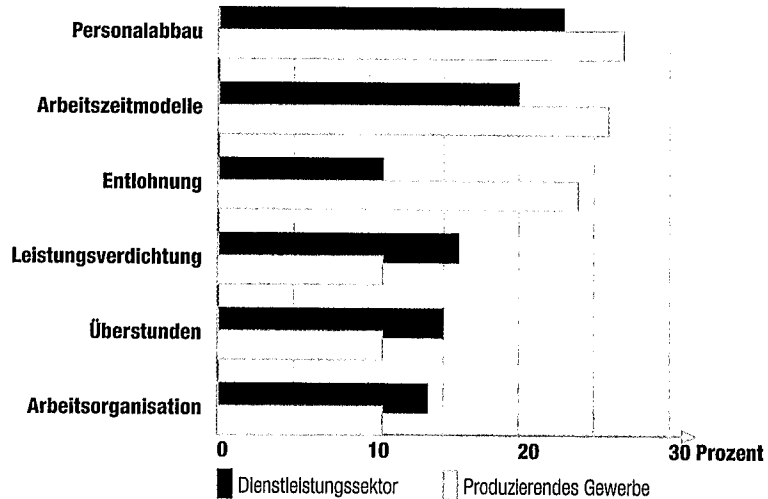
4. Die Leistung muss fair bewertet und bezahlt werden. Vorausset-

zung dafür ist, dass im Tarifvertrag die möglichen Verfahren für die leistungsbezogenen Entgelte verankert werden und der Rahmen für aufbauende oder ergänzende Betriebsvereinbarungen abgesteckt wird. Die Leistungsmerkmale müssen klar und transparent definiert sein. Die IG Metall will im Tarifvertrag festhalten, wie hoch das Leistungsentgelt mindestens sein soll.

- Die IG Metall fordert human gestaltete Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe. Dies schließt ein, dass die Arbeitsorganisation den Beschäftigten Gestaltungsspielräume und Entwicklungsperspektiven bietet. Wenn sie sich – zum Beispiel beim Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) – daran beteiligen, Arbeitsplätze und -abläufe zu optimieren, muss es auch um bessere

Wichtige zukünftige Probleme der Betriebsratsarbeit


(Angaben in Prozent)



Quelle: WSI Betriebsrätebefragung 1999/2000 – DILA

Arbeitsbedingungen gehen und nicht nur um Effizienzsteigerung. Die IG Metall verlangt, dass Betriebsräte ein wirksames Mitbestimmungsrecht bekommen, um die Arbeitssysteme

human und entwicklungsfördernd gestalten zu können. Daran sollen die Beschäftigten – als Experten in eigener Sache – beteiligt sein, und zwar auch unabhängig von KVP-Prozessen.



6. Die IG Metall und die Betriebsräte setzen sich für einen vorbeugenden Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb ein. Dabei darf nicht nur Unfällen und Berufskrankheiten vorgebeugt werden, sondern die Arbeit selbst und die Arbeitsumgebung sind präventiv gesundheits- und persönlichkeitsfördernd zu gestalten. Erweiterte Schutzrechte sind erforderlich für Beschäftigte, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr voll einsetzbar sind. Ausgestattet mit Rechten und verbindlichen Ansprüchen müssen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihren eigenen gesundheitlichen Schutz allerdings auch zu ihrer persönlichen Sache machen.

7. Wenn sich die Arbeitsbedingungen und die Anforderungen an die Arbeitnehmerinnen und

Arbeitnehmer rasant wandeln, muss es für alle Beschäftigten ein Recht auf Qualifizierung geben. Wer sich nicht weiter qualifizieren kann, läuft Gefahr, überfordert zu werden, den neuen Aufgaben also nicht mehr gewachsen zu sein. Weiterbildung ist daher nicht nur für besser qualifizierte Angestellte wichtig.

8. Die Arbeitszeitpolitik kann mit dafür sorgen, das Leistungsspensum auf ein vernünftiges Maß zu begrenzen. Ist die abverlangte Leistung einfach nicht zu schaffen und gerät die Arbeitszeit aus dem Blick – weil sie zum Beispiel nicht mehr dokumentiert und festgehalten wird –, dann gibt es ein Arbeiten ohne Ende. Gesundheitliche Probleme sind schnell die Folge. Das Privatleben kommt unter die Räder. Gemeinsam können

sich die Beschäftigten und Betriebsräte dagegen wehren. Neue Arbeitszeitregelungen können die Voraussetzungen schaffen, die Arbeitszeiten souveräner einzuteilen.

Diese Themen stehen gegenwärtig auf der Tagesordnung. Bei den aktuellen Verhandlungen der IG Metall mit den regionalen Arbeitgeberverbänden über neue Entgeltrahmen geht es – neben einer neuen Arbeitsbewertung – darum, tariflich zu sichern und zu verankern, dass die Beschäftigten und der Betriebsrat beteiligt werden, wenn es um die abverlangte Leistung geht. Der Tarifvertrag soll einen Rahmen bieten, der vor Leistungsüberforderung schützt. Er soll allen Beschäftigten einen Anspruch auf faire Leistungsvereinbarungen und den Betriebsräten die Mitbestimmung sichern.

Impressum:

Herausgeber: IG Metall-Vorstand

Text und Gestaltung: WAHLE & WOLF, Agentur für PR und soziale Kommunikation, 56479 Elsoff

Foto: Superstock Bilderagentur GmbH

Druck: Union-Druckerei und Verlagsanstalt GmbH, Frankfurt/Main

Stand: Juni 2001